

## 2 Referencial teórico

### 2.1. O significado do trabalho

O trabalho constitui a forma de construção das sociedades e dos homens desde os primórdios da civilização até a Pré-História e assume ao longo desta história, diferentes significados de acordo com os contextos vigentes. As suas características históricas permitiram estudar o significado do trabalho nos campos da filosofia, economia, sociologia, psicologia e administração. Neste estudo, tratemos o significado do trabalho na discussão organizacional.

O trabalho possui diferentes conceitos na literatura. Há os que defendem o trabalho com meio de subsistência, um mal necessário, uma obrigação, esforço ou castigo, e ainda como meio para dignificar o homem. Pode ser caracterizado como forma de atender as necessidades de consumo, aumento da produção e desenvolvimento social, ou ainda como forma de construção do homem e de sua existência (MENDES & TAMAYO, 1999).

Para Marx, o processo de trabalho é uma condição própria do ser humano para, ao se relacionar com a natureza, produzir sua existência, independente da forma social quando cita:

*“Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo sua própria natureza. Ele desenvolve as potências nele adormecidas e sujeita o jogo de suas forças a seu próprio domínio. Não se trata aqui das primeiras formas instintivas, animais, de trabalho [...] Pressupomos o trabalho numa forma em que pertence exclusivamente ao homem” (Marx, 1985, p.149).*

Na dimensão psíquica, com o intuito apenas de entender o que o indivíduo percebe em relação ao trabalho, que citamos as considerações de Freud (1930):

*“a atividade profissional constitui fonte de satisfação se for livremente escolhida, isto é, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos (pulsionais) persistentes ou constitucionalmente reformados. No entanto, como caminho para a felicidade, o trabalho não é altamente prezado pelos homens. Não se esforçam, em relação a ele como o fazem em relação a outras possibilidades de satisfação. A grande maioria das pessoas só trabalha sob pressão da necessidade, e essa aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis.” (FREUD, 1930/1974, p.37).*

Desta forma, enquanto categoria psicológica, o trabalho atende as necessidades básicas e de segurança, assim como é considerado como um caminho para o prazer, já que cria identidade social e pessoal. Ou seja, o trabalho é realização e identidade. Mendes e Tamayo (1999) chamam a atenção quando consideram que o trabalho transcende o concreto e instala-se numa subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do fazer, resultando na realização de si mesmo.

O indivíduo através do ato de trabalhar sente-se valorizado e reconhecido. Interage com o meio executando suas tarefas de forma pessoal. Socializa-se aos demais membros da organização, constrói e reforça a sua identidade pessoal. Essa identidade criada a partir do fazer reflete o homem em ação para realizar-se, criando instrumentos e transformando o ambiente e construindo a sua própria identidade. Nessa perspectiva, o lado individual relaciona-se com o organizacional tendo o homem a necessidade de dominar seu trabalho e não ser dominado por ele.

O trabalho pode também cumprir um papel penoso e ser visto como uma obrigação. De acordo com Antunes (1995), as situações adversas em que os indivíduos não conseguem se realizar pode levar a cisões entre corpo-mente, razão-emoção, presente-futuro, individualismo-coletivo, dificultando a apropriação, pelo indivíduo, de sua história pessoal e coletiva. Dessa forma, o autor considera que o mundo do trabalho tanto gera as necessidades múltiplas e ricas quanto pode produzir empobrecimento dos homens, tornando-os isentos de necessidades e desejos. (ANTUNES, 1995).

Do mesmo pensamento compartilha Arent (1981) ela considera que o trabalho é a expressão de humanidade do homem, a origem de toda produtividade e expressa a liberdade. Mas pode ser convertido em apenas meio de subsistência, que segundo a autora, tem a finalidade exclusiva de aumento dos índices de produtividade. Desta forma, o trabalhador passa a repudiar o trabalho, degrada-se ao invés de se satisfazer, e nega-se ao invés de se reconhecer.

O trabalho pode significar tanto prazer quanto castigo ou obrigação. Isso não constitui parte do trabalho em si, mas das condições nas quais ele é realizado, e de como o indivíduo representa no trabalho a possibilidade de construção de sua identidade pessoal. Desta forma, o indivíduo constrói um *ser* para o trabalho, que diferencia-se de acordo a cada contexto, a cada forma de expressão e de interação com a organização, podendo assumir diferentes sujeitos e sentidos a cada um atribuído (MENDES & TAMAYO, 1999).

## **2.2.**

### **A organização do trabalho**

A organização do trabalho é a “divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa – à medida que ele dela deriva -, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade” (DEJOURS, 1987<sup>a</sup>, p.25). Segundo os autores, Dejourns & Abdoucelli (1990), dinamicamente, a organização do trabalho resulta de compromissos entre os homens para definir regras defensivas e regras de ofício, e entre níveis hierárquicos para negociar essas regras e obter novos compromissos renegociáveis posteriormente.

A estrutura organizacional do trabalho, composta pelos elementos da organização do trabalho, conteúdo das tarefas e relações sócio-profissionais, é desenvolvida a partir dos padrões necessários e específicos para cada sistema de produção. Desta forma, cada profissional está submetido a um modelo específico de organização do trabalho.

Os estudos de Pizzoli (2005) mostraram que a estrutura organizacional, como falta de plano de carreira e falta de planejamento podem comprometer a motivação e a satisfação dos trabalhadores. E como conseqüências, baixa produtividade e queda na qualidade dos serviços prestados (PIZZOLI, 2005).

Os estudos de Sirgy, Efraty, Sigel & Lee (2001) evidenciaram a importância do feedback feito aos trabalhadores como forma de elevar os índices de satisfação com o trabalho (RODRIGUES, 2006).

Desta forma, que compreender a divisão das tarefas, as normas, controles e ritmos de trabalho são fundamentais para diagnosticar pontos de melhorias dentro das organizações.

### **2.2.1. O conceito de tarefa**

Segundo Mendes e Tamayo (1999), as tarefas são modos operatórios cognitivos, procedimentos e instrumentos utilizados pelos trabalhadores para produzir algo. A realização da tarefa está ligada ao sujeito da ação e ao contexto no qual está inserido, sendo o significado a ela atribuído, um resultante de componentes simbólicos e dinâmicos subjacente à relação indivíduo-trabalho. Assim sendo, a forma como o trabalho é organizado permite a realização de tarefas com conteúdos significativos ou não, bem como influencia o sentido particular que a tarefa assume para cada trabalhador.

O primeiro estudo sobre organização do trabalho foi chamado de Modelo Clássico, representado pela Administração Científica com surgimento em decorrência de período conflituoso vivido pela sociedade norte-americana. A Teoria da Administração Científica surgiu no final do século XIX, através dos estudos de Taylor para o período de desenvolvimento industrial e a partir da necessidade de intensificar e melhorar a produção.

A obra *Princípios da Administração Científica* de Taylor trouxe o conceito de tarefa racionalizada, sendo subdividida e padronizada a fim de tornarem-se simples e desconsiderando o trabalhador como sujeito implicado no processo produtivo. Priorizou-se o método de trabalho, os movimentos necessários para a execução das tarefas e o tempo aplicado (FLEURY & VARGAS, 1987).

Para Taylor (1990), a Administração Científica significa: “combinação de elementos, isto é, conhecimentos antigos coletados, analisados, agrupados e classificados em leis normas que constituem uma ciência, acompanhada de uma completa mudança na atitude mental dos trabalhadores e da direção nas respectivas atribuições e responsabilidades” (TAYLOR, 1990, p.100).

Os estudos de Taylor (1990) defendiam o uso de métodos científicos, como padronização das tarefas e estudo do tempo. De acordo com Morgan (1996), Taylor (1990) agrupou os princípios básicos da seguinte forma:

- 1) Desenvolver a melhor forma de se executar a tarefa, planejando e especificando a execução.
- 2) Escolher o melhor indivíduo para execução de cada tarefa.
- 3) Capacitar o indivíduo para que aplique com a eficiência correta. Recompensar os trabalhadores (aumento da remuneração) que alcançarem os resultados esperados.
- 4) Planejar, organizar e controlar o trabalho como função da gerência e não dos operários.
- 5) Fiscalizar o trabalho, certificando os procedimentos e garantindo os resultados (MORGAN, 1996).

Os estudos desenvolvidos por Fayol aprimoraram o taylorismo em relação à racionalização do trabalho gerencial, diferenciando o trabalho manual do intelectual, levantando a importância do trabalho dos planejadores dos processos.

Na década de 70, principalmente na Europa, teve início a crise destes modelos em função da queda da produtividade originada pela mecanização do trabalho, fonte de insatisfação dos funcionários, gerando resistências e lutas sociais objetivando melhores condições de trabalho e de vida (MENDES & TAMAYO, 1999).

Novos estudos sobre os modelos de organização do trabalho avançam no sentido de melhorar as condições da produção e também prezam pela saúde dos trabalhadores. As tarefas são enriquecidas com um certo grau de responsabilidade atribuída aos trabalhadores com a oportunidade de ampliar suas tarefas, planejar e estabelecer critérios de qualidade e gestão de suas tarefas. A descrição das tarefas é realizada de acordo aos objetivos de cada cargo, em vez de atender aos modos operatórios necessários para sua execução.

Mendes e Tamayo (1999) chamam a atenção para a viabilização dos modelos de organização do trabalho caracterizando-os pela necessidade de polivalência do trabalhador, qualificação e participação, com flexibilidade organizacional. Seria a tentativa de combinar produtividade e condições de trabalho, ou seja, relacionar as necessidades físicas e psicossociais dos trabalhadores aos métodos, processos e instrumentos de trabalho (MENDES & TAMAYO, 1999).

Desta forma, o trabalhador deve ser visto como possuidor de capacidade criativa, inovadora e com autonomia podendo contribuir para a definição de organização do seu trabalho e possibilitando realizar-se como ser social.

### **2.2.2. Tempo e ritmo de trabalho**

O mundo globalizado exige das empresas, inseridas em um ambiente de competição intensa, necessidade crescente de profissionais altamente qualificados. E em busca de eficiência e eficácia as empresas esperam dos funcionários maior envolvimento e comprometimento aos resultados. Para isso, inúmeras políticas internas são traçadas: aquelas que incentivem o alinhamento organizacional, mecanismos de gestão da diversidade de profissionais existentes nas empresas, ferramentas que equilibrem de forma sustentável suas equipes e promova um ambiente saudável de atuação, ações que evidenciam a preocupação com as cargas de trabalho e intensidade de horas trabalhadas pelos funcionários, promoção de um ambiente satisfatório que possibilite a permanência na organização.

O modo de vida da organização tende a requerer dos profissionais, ao que tudo indica, aumento da carga de trabalho e da quantidade de horas trabalhadas, bem como ao maior envolvimento com o trabalho e com a organização. Isso acarreta maiores períodos de dedicação do dia ao trabalho e menos à vida pessoal, provocando conflitos pessoais e aumento de estresse.

Segundo Robbins (2005) o profissional típico dos anos 60 e 70 trabalhavam de segunda à sexta-feira com uma jornada diária de oito a nove horas. O local de trabalho e os horários eram claramente especificados. Atualmente grande parte dos trabalhadores se queixa de aumento crescente no período dedicado ao trabalho e redução do tempo para a vida pessoal. Segundo o autor, uma série de fatores pode contribuir para a desarmonia entre trabalho e vida pessoal, tais como: a criação de organizações globais, presentes em países com fusos horários distintos, exigindo dos funcionários dedicação em tempo integral; a tecnologia de comunicação que permite que os trabalhadores executem seus trabalhos de casa, no carro, ou em qualquer outro lugar; e por último, as empresas estão pedindo aos seus funcionários que trabalhem mais tempo.

Ainda segundo o autor, estudos sugerem que os trabalhadores desejam empregos com mais flexibilidade de horários para que possam compatibilizar melhor os assuntos pessoais aos profissionais. Temas como equilíbrio entre vida pessoal e trabalho são cada vez mais constantes nos processos de seleção e retenção de recursos humanos. Robbins alerta para a importância do alinhamento indivíduo-organização quando cita: “As organizações que não conseguirem ajudar seu pessoal a atingir esse equilíbrio vão encontrar dificuldades crescentes para atrair e reter os funcionários mais capazes e motivados.”

Segundo Rachid & Faria (2006), as organizações atuais possuem diversos arranjos alternativos de trabalho como forma de integração dos indivíduos as organizações. São eles:

- o esquema de *tempo principal* no qual o empregado tem autonomia para chegar mais cedo ou mais tarde no trabalho, desde que cumpra o tempo principal exigido pela organização e a carga horária semanal estabelecida;
- o esquema de *maxiflexibilidade* no qual o funcionário pode escolher os seus horários, podendo variar de semana a semana, desde que complete a jornada de trabalho estabelecida;
- o *programa de horário flexível fixo* no qual o empregado pode escolher horários alternativos pré-determinados, diferentes do “convencional”, respeitando as 44 horas semanais;

- a *semana de trabalho comprimida* no qual o funcionário pode escolher o seu horário e dia de trabalho desde que cumpra as horas semanais estabelecidas;
- o *banco de horas* onde as horas trabalhadas acima das estabelecidas são creditadas no banco de horário dos empregados e podem ser debitadas de outros dias com carga horária inferior;
- o *emprego de horas reduzidas ou tempo parcial* no qual o empregado trabalha um número de horas semanais menor do que a jornada convencional de 44 horas, e menor do que as estipuladas, com salário proporcional e benefícios. A legislação brasileira permite o máximo de 25 horas semanais;
- o *emprego compartilhado* ocorre quando um empregado divide as responsabilidades e benefícios com outro funcionário;
- o *telecomutação* ou *teletrabalho* quando o empregado pode trabalhar fora da sede, inclusive na própria casa, usando equipamentos eletrônicos;
- a *terceirização* ocorre quando o empregado tem vínculo direto a outra empresa, diferente daquela que desenvolve suas atividades diárias. Seu trabalho é vendido para outra empresa contratante. Ele pode ter vínculo por tempo determinado ou indeterminado. No Brasil é muito comum esta modalidade nas atividades de segurança patrimonial, alimentação, limpeza que não são as atividades fim, *core competences* das empresas;
- o *temporário* ocorre quando o empregado é contratado por tempo determinado para o término de suas atividades;
- os *contratos de termo fixado* equipara-se ao temporário, sendo que esta terminologia refere ao contrato entre empregador e empregado;
- o *trabalho sazonal*, similar ao temporário, contratação por tempo determinado em épocas fixas do ano de alto fluxo de produção e assim de trabalho. No Brasil é comum para as indústrias canavieiras contratarem os mesmos trabalhadores de períodos anteriores;
- as *consultorias*, nelas os consultores são contratados como prestador de serviços e não possuem vínculo com a empresa para qual prestam serviços, sendo legalmente uma pessoa jurídica, ou seja, empresa;

- os *autônomos, freelancing ou pessoa jurídica* são prestadores de serviços sem estabelecer vínculo empregatício. No Brasil é bem comum nas atividades de jornalismo, entretanto está se estendendo para uma variedade de atividades (COOPER E LEWIS, 2000; GOTTLIEB, KELLOWAY E BARHAM, 1998; KUGELMASS, 1996; SERRA, FARIA E BARHAM, 2002).

São muitas as desvantagens destes arranjos alternativos de trabalho. No caso do *banco de horas*, se configura perda para os interesses dos funcionários pois permite a anulação das horas trabalhadas pelos trabalhadores. De acordo com a Comissão Européia (1997), relatório *Parceria para uma Nova Organização do trabalho*, as horas creditadas no *banco de horas* permitiria ao trabalhador conciliar suas demandas pessoais e familiares, utilizando-se da redução de horas e com menos prejuízos salariais e com a maior possibilidade de lidar com a flutuação da demanda e evitar horas extras por parte dos empregadores. Mas os estudos mostram que o banco de horas não tem beneficiados os trabalhadores devido à impossibilidade de escolha dos dias e horários de folgas. Os empregadores têm utilizado o banco de horas como forma de lidar com a flutuação da demanda, evitando custos como horas extras (ROSSO, 2003; TONGQING e WEI, 2003).

Entre as perspectivas acerca das desvantagens dos arranjos alternativos para o trabalhador, podemos listar:

- são impostas aos trabalhadores;
- redução salarial;
- oportunidades menores de carreira e de benefícios;
- ampliação da desigualdade entre homens, mulheres, jovens e minorias étnicas;
- intensificação do trabalho;
- insegurança;
- redução do poder dos movimentos trabalhistas;
- perda de proteções legais.

Por outro lado, alguns pesquisadores têm apontado alguns arranjos alternativos de tempo e horário de trabalho que objetivam amenizar os conflitos entre as responsabilidades pessoais e familiares das profissionais (BARNETT e GAREIS, 2000; COOPER e LEWIS, 2000; FAST e FREDERICK, 1996; GOTTLIEB, KELLOWAY e BARHAM, 1998; KUGELMASS, 1996; PASCHOAL e BARHAM, 2000; SERRA, FARIA e BARHAM, 2002).

Com o horário flexível ou o local de trabalho alternativo o trabalhador pode conciliar o trabalho com a família e com isso minimizar uma série de prejuízos para a vida pessoal, familiar e profissional do empregado. O funcionário se beneficia com a redução do estresse, e o trabalho alternativo pode reduzir problemas e custos para a empresa ligados a esses conflitos, tais como: absenteísmo, rotatividade, conflitos interpessoais no trabalho, desempenho aquém do potencial do funcionário, além de acidentes de trabalho (COOPER E LEWIS, 2000; FRIEDMAN,1990; GOTTLIEB, KELLOWAY E BARHAM, 1998; KUGELMASS,1996).

Entre as perspectivas acerca das vantagens dos arranjos alternativos para o trabalhador, podemos listar:

- diminuição do estresse;
- equilíbrio entre trabalho e família;
- alinhamento entre os interesses dos trabalhadores e gerentes.

### **2.2.3. Condições de trabalho**

As condições de trabalho representam uma das primeiras preocupações para os estudos da relação indivíduo-organização. O modelo taylorista de produção levou os pesquisadores a realizar experimentos que buscavam identificar uma possível relação entre os fatores do ambiente físico de trabalho e a eficiência dos trabalhadores (RODRIGUES, 2006).

Aspectos como remuneração dos trabalhadores são apontados como um dos fatores considerados na satisfação com o trabalho. Em pesquisa realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em Santa Catarina mostrou que a recompensa salarial é um aspecto que interfere negativamente na qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores. As máquinas e equipamentos também foram

apontadas como não suficientes para atender às necessidades dos funcionários (JUNIOR & ZIMMERMANN, 2002).

Os estudos de Medeiros (2002) realizados na área de construção civil, no Rio Grande do Sul mostraram que os maiores indicadores críticos apontados pelos trabalhadores foram as condições ambientais. Ou seja, equipamentos e materiais disponibilizados para o exercício de suas tarefas. Já as pesquisas realizadas em uma biblioteca universitária, em Santa Catarina, desenvolvida por Barbosa (2002) mostraram que os aspectos relativos à temperatura do ambiente foram apontados como críticos na percepção dos trabalhadores.

#### **2.2.4.**

#### **O conceito de relações sócio-profissionais**

As relações sócio-profissionais são conceituadas por Mendes e Tamayo (1999) como sendo relações afetivas e profissionais estabelecidas entre os diferentes níveis hierárquicos existentes na organização, ou seja, as relações chefias-subordinados e entre os colegas. Essas relações são variáveis e ao mesmo tempo complexas, já que o sujeito agora além de possuir a sua história envolve-se com a dinâmica de construção do coletivo de trabalho e da sua identidade social.

A organização do trabalho resulta da idéia de compromissos e negociações constantes entre os sujeitos através da comunicação e das linguagens do trabalho. A participação dos trabalhadores nas decisões e transformações referentes à organização do trabalho é importante para satisfação do funcionário em relação ao seu trabalho.

Segundo Dejours (1992), a organização do trabalho varia para cada trabalhador, de acordo com as relações sociais, modos operatórios e a dinâmica local da situação do trabalho. Segundo o autor, por isso que existem conflitos e divergências de interpretação (DEJOURS, 1992).

A organização do trabalho pode também ser distinta para várias empresas com os mesmos processos técnicos, para empresas diferentes, e até de um local para outro dentro da mesma empresa (ABRAHÃO, 1986).

As novas gestões da organização do trabalho referem-se à ideologia do desempenho, da excelência e da competição exacerbada, consideradas como elementos influenciadores das dificuldades apresentadas pelos trabalhadores. As relações humanas, a gerência participativa e democrática têm em comum a adesão à cultura da excelência. Nas novas práticas de gestão, a subjetividade é dirigida para a eficácia e a produtividade.

O discurso da valorização, responsabilidade e autonomia cria uma organização individualizada do trabalho e equipes de trabalho, as quais consideram a importância do coletivo e do reconhecimento. Essas novas formas de gestão revalorizam o trabalhador, mas trazem individualização do trabalho pois estimulam tarefas atribuídas a máxima capacidade individual de realização. Como conseqüências, promovem a deteriorização da capacidade coletiva de defesa e a dicotomia entre o fazer bem e o fazer mais (MENDES & TAMAYO, 1999).

Campanário & França (2001) apontam a importância das relações amigáveis com colegas no contexto de produção. Em suas pesquisas puderam observar relacionamento positivo e significativo, com cooperação e interação entre os indivíduos. Evidenciou-se um companheirismo e uma visão construtiva e positiva das relações pessoais e profissionais internas (RODRIGUES, 2006).

Os estudos de Quel (2000) reforçam que o futuro das organizações depende da forma como ela se relaciona com a sociedade e com os indivíduos. A união dos objetivos sociais, objetivos organizacionais e individuais contribuem para a eficácia e a lucratividade das empresas (RODRIGUES, 2006).

### **2.2.5.**

#### **O individualismo e o agravamento da competição**

A nova organização exige um novo trabalhador, com novas características. O individualismo é uma delas. O comportamento cada vez mais comum dentro das organizações pode constituir como resposta as mudanças organizacionais, e se torna uma nova forma de relacionamento dentro das empresas. O medo muda as relações. Diante dele, cada indivíduo se preocupa com a sua segurança, rompendo com os laços emocionais, exaltando o individualismo e aumentando a competição dentro das empresas.

Para Werner (2002) o inimigo na nova organização é o colega ao lado, que passa a ser uma ameaça ao seu emprego dada a competição provocada por essas propostas individualistas de sobrevivência. Para Freud (1921) quando os laços mútuos entre os membros da organização deixam de existir, o medo é liberado, e cada indivíduo passa a se preocupar apenas consigo próprio, sem exercer nenhuma consideração pelo membro ao lado. (FREUD 1921, p.122).

Desta forma, o trabalhador está cada vez mais sozinho dentro das organizações. Está desamparado e não vê outra forma de segurança se não pela sujeição às exigências da empresa. O indivíduo se torna cada vez mais isolado a cada novo salto de competição desenfreada instalada nas organizações. Este trabalhador está condenado a vencer, pois é o único meio de ser reconhecido e sobreviver. Coloca a carreira como elemento central de sua relação com a organização (PAGÈS, 1987).

Antunes (1995) afirma que o individualismo é marcado pela auto-exigência e pela intensificação de sua responsabilidade, e considera que esses são os conceitos básicos para a implementação do novo procedimento flexível na organização do trabalho.

Para Sherafat (2002) as organizações são responsáveis pelos altos índices de competitividade dentro dos departamentos. Para ele a falta de confiança gera muito medo e insegurança para os funcionários. E a falta de relacionamento honesto e sincero causa muitos transtornos tanto para os empregados quanto para os empregadores. E que as organizações estimulam o individualismo, seja pela estruturação dos salários heterogêneos entre mesmos níveis e funções ou por promover tensões de medo do desemprego quando exige metas altas a curto prazo de atingimento.

### **2.3. O trabalho organizacional**

As organizações são vistas como unidades sociais que visam atingir objetivos específicos. A concretização destes objetivos é a razão de ser das organizações. Os objetivos servem como padrões, por intermédio dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização (ETZIONI, 1976).

De acordo com o autor, a nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Para ele, nascemos em organizações, somos educados por organizações, e a grande maioria das pessoas passa a vida trabalhando para organizações. As organizações são unidades sociais, ou agrupamentos humanos, intelectualmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. E o problema das organizações se encontra na maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de conseqüências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação.

Os objetivos das organizações, normalmente, são estabelecidos num complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, dentro e fora da organização, por meio da referência aos valores que dirigem o comportamento em geral e ao comportamento específico de indivíduos e grupos importantes numa determinada sociedade (ETZIONI, 1976).

As organizações são consideradas as unidades sociais mais eficientes e produtivas. A eficiência real de uma organização é determinada pela medida em que atinge seus objetivos. E a competência é medida pela quantidade de recursos utilizados para a unidade de produção (ETZIONI, 1976). Desta forma, o dilema organizacional se configura na tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento. O conhecimento é criado nas organizações e é preservado, de geração a geração.

Segundo Motta (1997), podem existir três tipos de organização que reúnam aspectos estrutural e motivacional. O primeiro aspecto refere-se às organizações coercitivas, em que a coerção constitui o principal meio de controle dos participantes dos níveis mais baixos e um alto grau de alienação caracteriza a maioria desses participantes com relação à organização. O segundo refere-se às organizações utilitárias, em que a remuneração é o principal meio de controle dos participantes dos níveis mais baixos e o envolvimento calculista caracteriza a orientação da grande maioria desses participantes. E o último aspecto diz respeito às organizações normativas, isto é, àquelas nas quais o poder normativo é a principal fonte de controle dos participantes dos níveis mais baixos e a orientação com relação à organização é caracterizada por um alto nível de envolvimento (MOTTA, 1997)

Mintzberg (2003) classifica a organização em cinco partes, comuns a qualquer empresa devido à necessidade sistêmica de combinações de funções sustentáveis ao empreendimento. São núcleos que se articulam e interagem definidos tais como: similaridade, disciplinaridade, grau de especialidade e objetividade de suas macrofunções. São eles:

- 1) **Cúpula estratégica:** tem a responsabilidade de ser o elo de ligação com o ambiente envolvente gerindo as fronteiras organizacionais. Encarregada de assegurar que a organização cumpra a missão de maneira eficaz satisfazendo as exigências dos acionistas, controladores. Tem a função de comunicação para a empresa e gestão de recursos e conflitos.
- 2) **Tecnoestrutura:** Tem a capacidade de observar e avaliar todo o sistema e seu funcionamento e atua na comunicação aos gestores possibilitando uma constante adaptação do sistema às necessidades pontuais.
- 3) **Linha intermediária:** responsável pela ligação lógica da cúpula com o núcleo de operações possibilitando a troca tanto de instruções e direções para cadeia inferior quanto informações de disfunções e resultados para a cúpula. Provê a gestão de processos e projetos e as condições fronteiriças internas.
- 4) **Núcleo operacional:** é onde se passa o processo de produção. Esta área é a que mais passa por padronizações, programações e controle por parte da Tecnoestrutura.
- 5) **Assessoria de apoio:** responsável por todas as demais funções não estratégicas ou finalísticas. É semelhante à Tecnoestrutura, mas não está diretamente envolvida na produção, funciona apenas como suporte de todo o sistema (MINTZBERG, 2003).

Para Etzioni (1976), dentro das organizações existe um grupo de pessoas que possuem conhecimentos específicos, os chamados especialistas, que ajudam a fazer com que o trabalho seja mais eficiente.

De acordo com Pagès (1987), os indivíduos que permanecem na organização acabam associando as exigências das empresas como se fossem suas. O profissional está ligado à organização não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas, mas também por traços ideológicos. A organização modela seus sujeitos de tal forma que eles reproduzem

a organização não apenas por motivos racionais, mas por razões que escapam a sua consciência. Assim, as organizações podem se tornar fonte de angústia e prazer para seus indivíduos (PAGÈS, 1987).

## 2.4.

### **Dimensões do contexto de produção de bens e serviços**

Os termos “relações de trabalho”, “ambiente de trabalho”, “organização do trabalho” dentre outros fortemente presentes nos estudos de Psicologia organizacional, Sociologia do trabalho e Medicina do trabalho, são sobreposições conceituais do que chamamos de *contexto de trabalho*. (Antunes 1999, 2000; Mendes e Tamayo 2001; Mendes e Morrone 2002; Pereira, 2003; Rezende, 2003)

Olharemos o tema da ótica dos estudiosos Mendes e Ferreira (2003) que apóiam o assunto no conceito de Contexto de Produção de Bens e Serviços, constituído por três dimensões interdependentes – Organização do trabalho, Condições de trabalho e Relações sócio-profissionais – que segundo eles traduzem todo o contexto de trabalho e desta forma serviram de base para o instrumento *Escala de avaliação de contexto de trabalho*. Segundo os autores, o conceito expressa:

*“(...) o lócus material, organizacional e social onde se opera a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação, utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho. Esse contexto articula múltiplas e diversificadas variáveis, compondo uma totalidade integrada e articulada. (p.41)*

Segundo os autores o conceito é escolhido por fornecer uma definição mais ampla do espaço institucional (público e privado) de trabalho. Expressa e sintetiza uma parte do mundo objetivo do trabalho na perspectiva de abordagem tridimensional (interação sujeito-atividade-mundo) e constituem as bases materiais e sociais das estruturas, dos processos e da cultura organizacional.

As dimensões *Organização do trabalho* (OT), as *Condições de trabalho* (CT) e as *Relações sócio-profissionais* (RS) compõem o contexto de produção, conforme Ferreira e Mendes (2003), e neste trabalho, é apresentado o modo como elas se apresentam na visão dos indivíduos com o objetivo de compreender os indicadores críticos para então, transformá-los, buscando atender aos interesses dos trabalhadores, dos gestores, usuários e consumidores.

A dimensão *Organização do trabalho* abrange os elementos prescritos no contexto de produção que expressam as concepções e práticas de gestão de pessoas e do trabalho.

São componentes da *Organização do trabalho*:

- a divisão hierárquica, técnica e social do trabalho;
- a produtividade esperada em relação à sua qualidade, quantidade e metas;
- as regras formais, como as normas da organização, procedimentos e dispositivos jurídicos e sua missão;
- o tempo: a duração da jornada, as pausas e turnos;
- os ritmos: prazos e tipos de pressão;
- os controles realizados sob forma de supervisão e fiscalização, e que envolve a disciplina dos trabalhadores;
- as características das tarefas, em termos de sua natureza e conteúdo.

A dimensão *Condições de trabalho* é constituída pelos elementos que expressam as práticas administrativas da organização, a sua infra-estrutura e apoio institucional.

São componentes da *Condição de trabalho*:

- ambiente físico: sinalização, espaço, ar, luz, temperatura e som;
- instrumentos, que abrangem as ferramentas de trabalho, as máquinas e documentação;
- equipamentos, como materiais arquitetônicos, aparelhagem e mobiliário;
- matéria prima: objetos materiais ou simbólicos e informacionais;
- suporte organizacional, como as informações, os suprimentos e as tecnologias.

A dimensão *Relações sócio-profissionais* é constituída pelos elementos que expressam as relações presentes no lócus de produção e que caracterizam sua dimensão social.

São componentes das *Relações sócio-profissionais*:

- interações hierárquicas, com as chefias imediatas e superiores;
- interações coletivas intra e intergrupos, com membros da equipe de trabalho e de outros grupos;

- interações externas, com usuários, consumidores, representantes institucionais.

A partir dessas dimensões, os trabalhadores constroem as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC) para lidar da melhor maneira com as contradições existentes nesse contexto. As estratégias buscam confrontar, superar e transformar as diversidades do contexto de trabalho assegurando a integridade física, psicológica e social do trabalhador (FERREIRA & MENDES, 2003).

Para os autores as Estratégias de Mediação visam minimizar o Custo humano do Trabalho (CHT), que expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores em termos físicos, cognitivos e afetivos. Pode ser negativo, quando o indivíduo encontra obstáculos nas contradições do contexto, ou positivo, quando desafiam a sua inteligência (FERREIRA & MENDES, 2003).

Os fatores Condições de Trabalho (CT), Organização do Trabalho (OT) e Relações sócio-profissionais (RS) devem ser compreendidas de modo interdependentes. A figura 1 mostra a inter-relação das dimensões:

Figura 1 - Dimensões do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS)



Fonte: Rodrigues, 2006.

As dimensões compõem, portanto, um contexto de produção cujos elementos estão associados e influenciam-se mutuamente. Rodrigues (2006) ressalta que os aspectos críticos existentes em cada uma das dimensões estão articulados. Segundo a autora, os problemas relativos a um desses aspectos podem atingir os outros, e da mesma forma, as melhorias de uma dimensão podem trazer conseqüências positivas para as outras (RODRIGUES, 2006).

## 2.5. Bem-estar no trabalho

De acordo com os pesquisadores dos temas bem-estar e qualidade de vida no trabalho, o assunto tomou relevância a partir de 1950. Foi nessa época que surgiram os estudos sobre as relações entre o indivíduo, o trabalho e as organizações. Segundo Eric Trist as investigações iniciaram em Londres a partir da abordagem sociotécnica, com ênfase no bem-estar e na satisfação dos trabalhadores.

Segundo Huzzard, den Hertog & Hague (2002), os estudos surgiram em 1960, na Noruega, sob a liderança de Einar Thorsud através da investigação acerca das relações industriais e efetividade organizacional. Nesse período o movimento emergiu com a conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organização do trabalho, a fim de minimizar os seus efeitos negativos e alcançar o bem-estar geral (TOLFO & PICCININI, 2002).

Além da imprecisão com relação a data de origem dos estudos, existe na literatura diversas definições acerca do tema. Alguns chamam de processo, conjunto de ações ou um modo de pensar e além disso, pode estar associada a diferentes aspectos presentes no contexto de trabalho.

Para Oliveira e Moraes (2001) o bem-estar no trabalho refere-se a um processo dinâmico que permite à organização uma transposição da tendência de se conceber o homem como mais um recurso de produção para considerá-lo como um ser pleno em potencialidades e que necessita realizar-se como tal (RODRIGUES, 2006).

Encontramos na literatura diversos enfoques tais como: grau de satisfação dos indivíduos (Campanário & França, 2001; Tolfo & Piccinini, 2002), condições ambientais gerais, promoção da saúde e do bem-estar (Campanário & França, 2001) e a motivação (Tolfo & Piccinini, 2002). Entretanto encontramos a humanização do trabalho e a satisfação dos indivíduos como temas centrais dos estudos.

O objetivo principal dos estudos sobre bem-estar e qualidade de vida no trabalho é a busca pelo equilíbrio psíquico, físico e social dos trabalhadores, no contexto organizacional. Suas ações refletem o aumento da produtividade e na melhoria da imagem da empresa, levando a um crescimento pessoal e organizacional.

Walton (1974) aponta a existência de oito categorias existentes no contexto de trabalho e que estão relacionadas ao bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

São elas:

- compensação justa e adequada do indivíduo atendendo as suas necessidades de subsistência e equivalentes ao trabalho anterior;
- ambiente seguro e saudável aos trabalhadores de modo que não tenham riscos a saúde e não estejam expostos a condições ambientais;
- desenvolvimento das capacidades humanas dos trabalhadores possibilitando o crescimento e cuidando da sua auto-estima;
- oportunidade de crescimento e segurança expandindo as capacidades individuais a cada tarefa e propiciando o avanço na carreira;
- integração social permitindo o amadurecimento da identidade do trabalhador, da sua auto-estima, propiciando um bom relacionamento interpessoal com uma comunicação aberta e a mobilidade dos níveis hierárquicos;
- constitucionalismo dos direitos trabalhistas, contribuindo para a privacidade fora do trabalho, liberdade de expressão e igualdade no tratamento no emprego;
- espaço total de vida com equilíbrio entre o trabalho e a vida social do indivíduo, com momentos de lazer e dedicados a família;
- relevância social do trabalho onde a imagem da organização no tocante a sua responsabilidade social pode afetar a auto-estima do trabalhador e a sua percepção quanto ao valor do trabalho e sua carreira (RODRIGUES, 2006).

Neste trabalho adotaremos o conceito de bem-estar no trabalho na visão de Mendes e Ferreira, (2003) onde as organizações se expressam com um conjunto de normas, diretrizes e práticas relativas às condições, à organização do trabalho e às relações sócio-profissionais e na busca de promover o bem-estar, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional no contexto de trabalho. Na visão dos indivíduos o bem-estar no trabalho se expressa por meio das suas representações sobre o contexto de produção e indicam o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.