



UNIVERSIDADE DO PORTO

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

PSICOSSOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Programa da disciplina de 4º ano da licenciatura em Psicologia

**Filomena Jordão
2006**

UNIVERSIDADE DO PORTO

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

PSICOSSOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Programa da disciplina de 4ºano da licenciatura em Psicologia

Relatório elaborado em cumprimento das disposições legais referentes ao processo de candidatura documental para provimento do lugar de professor associado do Grupo de Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

**Filomena Jordão
2006**

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL E CURRICULAR DA DISCIPLINA	
2.1. A licenciatura em Psicologia na FPCEUP e o enquadramento da disciplina de Psicossociologia das Organizações no curriculum da licenciatura em Psicologia	4
2.2. A pertinência da disciplina de Psicossociologia das Organizações no ensino da Psicologia e no curriculum da FPCEUP	5
3. A PSICOSSOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES	
3.1. Público-alvo	5
3.2. Objectivos	5
3.3. Métodos de Ensino	6
3.4. Programa e Conteúdos da disciplina	10
3.4.1. Programa e Conteúdos das aulas teóricas	
<i>Unidade Temática A: Introdução à Psicossociologia das Organizações</i>	11
I. Sumário Temático	11
II. Desenvolvimento temático	12
III. Actividades	16
IV. Bibliografia	17
<i>Unidade Temática B: A realidade organizacional e o seu estudo</i>	18
I. Sumário Temático	19
II. Desenvolvimento temático	24
III. Actividades	70
IV. Bibliografia	71

<i>Unidade Temática C: A comunicação organizacional</i>	74
I. Sumário Temático	74
II. Desenvolvimento temático	74
III. Actividades	82
IV. Bibliografia	82
3.4.2. Programa e Conteúdos das aulas práticas	83
I. Sumário Temático	83
II. Desenvolvimento das aulas práticas	84
III. Actividades	84
IV. Bibliografia	85
3.5. Método de avaliação da disciplina	86
4. BIBLIOGRAFIA	87
5. ANEXOS	88

1. INTRODUÇÃO

Com o presente relatório pretendemos apresentar de acordo com o estipulado no n.º 2. do art. 44º do ECDU "... o programa, os conteúdos e os métodos de ensino teórico e prático das matérias da disciplina, ou de uma das disciplinas, do grupo a que respeita o concurso." (Azevedo, 1999: 65-66). Optámos por realizar este relatório sobre a disciplina de Psicossociologia das Organizações, disciplina do 4º ano da licenciatura em Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP), dado que assumimos a sua regência há alguns anos o que nos equipou de um conjunto de reflexões que se reflectem na forma como hoje nos posicionamos perante o seu ensino.

Para além dos aspectos exigidos na lei para elaboração deste relatório e citados anteriormente, considerámos pertinente acrescentar outros dois sem os quais o relatório sobre esta disciplina ficaria, na nossa opinião, incompleto: o enquadramento organizacional e curricular bem como os métodos de avaliação desta disciplina.

Consideramos que o programa de uma disciplina não pode ser concebido e muito menos entendido/avaliado independentemente do contexto organizacional e curricular em que se integra, por essa razão, optámos por iniciar este relatório precisamente por uma breve consideração sobre o currículo da licenciatura em Psicologia da FPCEUP e sobre o enquadramento que no mesmo é dado à disciplina de Psicossociologia das Organizações.

Debruçar-nos-emos de seguida sobre a disciplina propriamente dita abordando, após a definição do seu público-alvo e dos seus objectivos, os métodos de ensino adoptados na disciplina quer na sua componente teórica como prática justificando em cada caso a sua utilização e o programa e os conteúdos programáticos por nós seleccionados legitimando em cada caso a sua inclusão no programa da disciplina.

Por fim, apresentaremos e justificaremos os métodos de avaliação porque optámos que consideramos consonantes com os pressupostos filosóficos que defendemos sobre o processo de ensino-aprendizagem.

2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL E CURRICULAR DA DISCIPLINA

2.1. A licenciatura em Psicologia na FPCEUP e o enquadramento da disciplina de Psicossociologia das Organizações no curriculum da licenciatura em Psicologia

A Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação foi criada em Novembro de 1980 e desde essa altura até hoje, a licenciatura em Psicologia funcionou segundo dois planos de estudo. No 1º, aprovado pela Portaria n.º 26-C2/80 de 9 de Janeiro e que esteve em vigor até ao ano de 1985, a Psicossociologia das Organizações era uma disciplina anual de opção do 4º ano da licenciatura em Psicologia¹.

No 2º plano de estudos, aprovado em 1985 (DR II Série n.º 287, de 13 de Dezembro de 1985) e posteriormente alterado em 1997 (Resolução n.º 79/97 de 21 de Agosto), a disciplina de Psicossociologia das Organizações constitui uma das três disciplinas anual obrigatória comum a todos os alunos do 4º ano do ciclo complementar da licenciatura em Psicologia (cf. Quadro 1.).

4º Ano Tronco Comum

Anual				
Código	Nome	UC	ECTS	Nota
LP400	CONSULTA PSICOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO	4	8	
LP401	INTERVENÇÃO PSICOLÓGICA EM GRUPOS	4	8	
LP402	PSICOSSOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES	6	11	

Quadro 1: Disciplinas do Tronco Comum do 4º ano da licenciatura em Psicologia (in https://sigarra.up.pt/fpceup/planos_estudos_geral.formview?p_Pe=147).

Podemos acrescentar que está neste momento em fase adiantada de desenvolvimento a concepção de um novo plano curricular de acordo com as indicações do Processo de Bolonha. Neste novo plano, aprovado em todas as instâncias de gestão da FPCEUP, a disciplina de Psicossociologia das Organizações que de acordo com os requisitos de Bolonha passará a ser uma disciplina semestral obrigatória, integrará o 2º ano da licenciatura em Psicologia passando a designar-se *Introdução à Psicossociologia das Organizações*.

¹ Na realidade, e porque esta é uma disciplina do 4º ano da licenciatura em Psicologia, estas alterações só se fizeram sentir no ano lectivo de 1988/89.

2.2. A pertinência da disciplina de Psicossociologia das Organizações no ensino da Psicologia e no curriculum da FPCEUP

Se considerarmos que a Psicossociologia das Organizações é um conjunto de teorias e métodos para o estudo dos fenómenos de interacção social no âmbito específico e quotidiano das organizações (Petit & Dubois, 2000), compreendemos facilmente a utilidade e necessidade da sua inserção no plano de estudos de um qualquer curso em Psicologia. Trata-se de facto, de um domínio específico de investigação e intervenção no âmbito da Psicologia que assenta no pressuposto de que os factores organizacionais influenciam os comportamentos sociais assumidos no interior das organizações pelos indivíduos e pelos grupos que determinam em última instância, o comportamento organizacional.

Apesar disso, torna-se para os alunos à partida uma disciplina pouco “simpática” facto para o qual, na nossa opinião, contribuem basicamente dois factores:

- a) O facto da disciplina surgir apenas no 4º ano da licenciatura em Psicologia, ano em que os alunos fazem a opção por uma das áreas de pré-especialização de acordo com os seus interesses e motivação profissionais; e,
- b) Ser a 1ª vez que os alunos contactam com este nível de investigação e intervenção da Psicologia, após frequência de 3 anos curriculares fortemente ancorados numa perspectiva da Psicologia como campo de investigação e intervenção exclusivamente individual.

Como veremos mais adiante (cf. pág. 7), este foi o principal motor impulsionador para a criação da componente online da disciplina tendo em vista a maior motivação dos alunos para a mesma e conseqüentemente a melhoria dos seus resultados.

3. A PSICOSSOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

3.1. Público-alvo

Como dissemos anteriormente, o público-alvo desta disciplina são os alunos do 4º ano das várias áreas de pré especialização da Licenciatura em Psicologia (disciplina de tronco comum).

3.2. Objectivos

A *Psicossociologia das Organizações* que utiliza preferencialmente o nível organizacional como objecto de análise, visa fundamentalmente familiarizar os

estudantes com os modelos teóricos e práticos de análise e intervenção organizacional permitindo-lhes

- A aquisição da linguagem própria da Psicologia das Organizações;
- O conhecimento de diversos modelos/teorias de análise e intervenção nas organizações;
- O desenvolvimento de competências práticas (aulas práticas) fundamentalmente ao nível da análise, no domínio da investigação organizacional; e, em última instância;
- A sensibilização para a necessidade e possibilidade de intervenção psicológica nos contextos organizacionais/laborais.

Visando a persecução destes objectivos assim como o do desenvolvimento de competências práticas ao nível da análise organizacional, é proposto aos alunos no âmbito das aulas práticas, o estudo de uma unidade organizacional com base em dois dos modelos desenvolvidos nas aulas teóricas, a perspectiva sistémica e a perspectiva sociotécnica das Organizações. Organizados em grupos de três ou dois elementos, os alunos deverão proceder à escolha de uma Organização que deverá estar, sempre que possível, relacionada com a sua área de opção no curso. Pretende-se desta forma não só garantir a motivação para a realização do trabalho mas também permitir a aplicação do conhecimento organizacional a Organizações do tipo das que muito provavelmente, virão a constituir os contextos de estágio e de trabalho dos diferentes alunos num futuro próximo.

3.3. Métodos de Ensino

Para se abordarem e legitimarem os métodos de ensino privilegiados em qualquer disciplina é necessário fazer uma abordagem, ainda que breve, ao paradigma de ensino-aprendizagem que lhes está subjacente. Podemos considerar, de acordo com Lima e Capitão (2003), que qualquer paradigma de ensino-aprendizagem encerra pressupostos sobre a filosofia pedagógica (como se aprende), sobre a função da instituição de ensino/formação, sobre os conteúdos, sobre o papel do professor e o do aluno e, finalmente, sobre a forma de avaliar os conhecimentos.

Assim, relativamente à filosofia pedagógica que subjaz a nossa prática e ao papel esperado do aluno, e atendendo a que o ensino de uma qualquer disciplina de um curso do Ensino Superior requer a utilização de métodos de ensino adequados à

população adulta, defendemos que a aprendizagem é eminentemente um processo intelectual e social, ou seja, o processo de aprendizagem é influenciado não só pelos conhecimentos prévios mais ou menos explícitos que os alunos possuem sobre as várias temáticas como também pela influência da cultura que permite a partilha daquele conhecimento com o dos outros. Consideramos desta forma, que o conhecimento do aluno é uma construção individual e social contínua o que nos remete para o seu papel activo neste processo. De facto, como aluno adulto que é com um determinado percurso de vida, visualizamos o aluno universitário potencialmente como construtor activo do seu conhecimento com capacidade de iniciativa responsável perante o mesmo.

Posicionamo-nos assim, intencionalmente, numa perspectiva construtivista-colaborativa ou transaccional (Garrison & Anderson, 2003; Cruz, Jordão, e Lencastre, 2004) do processo de ensino-aprendizagem que considera basicamente que a construção do conhecimento individual é modelada não só pelos processos cognitivos mas também pelo ambiente social em que decorre.

A assumpção desta perspectiva aliada ao actual desenvolvimento e às potencialidades oferecidas pelas novas tecnologias de informação aplicadas à educação, levou-nos a adoptar para a disciplina um modelo de aprendizagem híbrida (*blended learning*), de forma a conjugar as vantagens da aprendizagem presencial com as da aprendizagem *online* (operacionalizado através da Plataforma de WebCT²).

De facto, e tal como afirmamos em Jordão (2004), com a adopção deste modelo de aprendizagem híbrida na disciplina de Psicossociologia das Organizações, pretendemos:

- Aumentar a autonomia do aluno no seu processo de aprendizagem;
- Co-responsabilizar o aluno no processo de ensino-aprendizagem;
- Aumentar o nível de motivação para a aprendizagem dos conteúdos específicos da disciplina;
- Propor momentos de avaliação intercalar como preparação para a avaliação final;
- Permitir uma maior partilha das experiências/aprendizagens de cada um;
- Focalizar a avaliação da aprendizagem mais no processo (avaliação contínua) do que no produto final (avaliação final de conhecimentos);
- Familiarizar o aluno com estas ferramentas de ensino-aprendizagem;

² Plataforma de ensino disponibilizada pela Universidade do Porto através do Gabinete de Apoio às Novas Tecnologias na Educação (GATIUP).

- Diversificar os meios de comunicação entre professor/aluno;
 - Aumentar a acessibilidade no caso de alunos deslocados;
 - Adquirir experiência em técnicas de ensino à distância através da Internet.
- (Jordão, 2004).

Numa perspectiva construtivista-colaborativa cabe ao professor a responsabilidade de criar uma comunidade de estudo onde os alunos sejam capazes de construir e confirmar os significados (dimensão cognitiva) e de se projectar social e emocionalmente através dos meios utilizados (dimensão social) (Garrison & Anderson, 2003). Para tal, e de acordo com os mesmos autores, o professor deve desempenhar três funções essenciais: a de organização e gestão do curso (através da qual ele define expectativas e objectivos, estabelece o currículo, define os métodos de ensino, delimita os prazos para a realização das tarefas, estrutura as actividades (individuais e colaborativas) e cria processos e instrumentos de avaliação); a de facilitação do discurso através da construção de um clima de apoio promotor da participação dos alunos, da reflexão e do discurso críticos; e, finalmente, a função de instrução directa (liderança) no exercício da qual ele define os conteúdos a ser abordados, realiza a síntese final das discussões, identifica possíveis ideias erróneas nos alunos, fornece *feedback* avaliativo, orienta para as fontes bibliográficas e esclarece dúvidas.

Tendo em atenção a prossecução dos objectivos enunciados, foram implementadas nas aulas teóricas e práticas da disciplina uma série de métodos e estratégias pedagógicas que passaremos a referir sinteticamente uma vez que serão desenvolvidos em pormenor no interior de cada unidade temática.

Em primeiro lugar, importa salientar que o método expositivo constituiu o principal método de ensino nas aulas teóricas. De facto, numa disciplina que em média é frequentada por 160 alunos este torna-se o método mais adequado para apresentação inicial dos conteúdos aos alunos. Como a utilização deste método de ensino promove frequentemente uma atitude passiva do aluno (aluno enquanto receptor de informação) consideramos fundamental, a adopção de uma atitude activa por parte do professor que contrarie aquela.

Por esta razão, uma das estratégias por nós valorizadas na leccionação das aulas desta disciplina é a de criar momentos, no início da abordagem de cada capítulo, para os alunos em livre pensamento (técnica de brainstorming) e em conjunto explicitarem o conhecimento prévio que possuem sobre a temática em causa. Os conteúdos apresentados e desenvolvidos ao longo do capítulo terão sempre como referente o conhecimento colectivo elicitado no início do mesmo sobre a temática em estudo

permitindo assim através da participação activa dos alunos a permanente assimilação e acomodação (Martin & Sole, 2004) de novos constructos aos esquemas cognitivos individuais.

Outra das estratégias valorizadas é a da apresentação no final de alguns capítulos de filmes e/ou documentários que proporcionem momentos de reflexão e discussão sobre os conteúdos abordados. Esperamos desta forma, criar espaços que fomentem a aprendizagem cooperativa, o diálogo entre os pares e a apreciação e compreensão da existência de múltiplas perspectivas sobre o mesmo conteúdo. Por outro lado, aliando situações de aprendizagem a momentos lúdicos ou de entretenimento contribuimos não só para uma maior motivação e curiosidade para os temas abordados como para uma “desdramatização” do contexto de aprendizagem.

Com o mesmo objectivo, são utilizadas outras estratégias que apelam à participação e envolvimento activo dos alunos nestas aulas como por exemplo, a reflexão sobre notícias actuais que versem de qualquer maneira (comprovando, contrariando, questionando) as temáticas abordadas.

Em termos da componente online da disciplina e com o objectivo de facilitar a aprendizagem, motivar e suscitar curiosidade são propostas leituras e comentários a trechos literários (disponibilizados em formato digital) que exemplifiquem algum tema abordado. Uma outra estratégia pedagógica online utilizada com o objectivo de centrar os conteúdos nos alunos, personalizando-os, é a da utilização de textos/notícias seleccionados pelos próprios para animar fóruns de discussão. Estes permitindo interacções sociais entre os alunos (parceiros de interacção com igual nível de competência) e entre estes e o professor (parceiros de interacção com nível de competência diferente), promovem o desenvolvimento ou construção do conhecimento.

A responsabilidade de seleccionar estes materiais (filmes, documentários, textos, documentos, notícias) é do professor sendo no entanto, solicitada a participação e colaboração dos alunos nesta pesquisa com o objectivo de os ensinar a pesquisar, seleccionar, analisar, sintetizar e aplicar informação relevante.

Para que os alunos aprendam a construir o seu conhecimento e para que a avaliação da aprendizagem se focalize mais no processo (avaliação contínua) do que no produto final (avaliação final de conhecimentos), são sugeridos periodicamente momentos de auto-avaliação e avaliação através da resposta a pequenos testes disponibilizados na plataforma.

A forma como as aulas práticas é concebida, assentando essencialmente em aulas de acompanhamento e apresentação oral dos trabalhos propostos aos alunos, possibilita ao professor mais evidentemente o desempenho do papel de liderança em que define os conteúdos a ser abordados, realiza a síntese final das apresentações orais, identifica e corrige possíveis ideias erróneas nos alunos, fornece *feedback* avaliativo, orienta para as fontes bibliográficas e esclarece dúvidas.

Não queremos finalizar, sem referir a importância decisiva que o correio electrónico desempenha em todo o processo educativo. Sendo uma das ferramentas de comunicação da plataforma WebCT passou a ser utilizado de forma bastante regular possibilitando o desenvolvimento da interacção entre formando e formador, entre formandos e entre o formando e a interface ou plataforma electrónica utilizada – respondendo assim, a uma das competências do professor que é a de promover, estimular, orientar e apoiar as interacções que ocorrem no processo de formação.

3.4. Programa e Conteúdos da disciplina

Atendendo a que é a primeira vez que os alunos da disciplina abordam este domínio e que a disciplina é obrigatória para os alunos de todas as áreas de pré-especialização da licenciatura em Psicologia, optámos por uma abordagem genérica/alargada e pouco aprofundada de várias das temáticas deste domínio científico. Pretende-se desta forma, proporcionar aos alunos as bases para a construção de um conhecimento científico sobre a temática em questão funcionando a disciplina desta forma, como um espaço privilegiado para promover a substituição das teorias de senso comum mais ou menos implícitas que todos possuem sobre as Organizações por outras que tenham sido científica e sistematicamente estudadas³.

O Programa da disciplina, concretizado nas aulas teóricas e nas aulas práticas, é constituído por três grandes unidades temáticas sendo dado a cada uma delas um desenvolvimento diferente e que passaremos a desenvolver justificando a pertinência da sua inserção no referido Programa.

Uma primeira unidade que denominámos por **Introdução à Psicossociologia das Organizações** tem por objectivo a apresentação e a definição da Psicossociologia das Organizações enquanto área disciplinar autónoma, a exploração das várias componentes do conceito de Organização e a discussão e reflexão sobre o interesse e utilidade em estudar as Organizações.

³ Um dos motivos apontados por Robbins (1990) para legitimar o estudo das organizações.

A segunda unidade de conteúdos, **A realidade organizacional e o seu estudo**, a abordar no Programa é a mais extensa e inclui a abordagem de um conjunto de teorias com as quais podemos analisar, estudar e intervir nas organizações. Esta temática será aprofundada ao nível das aulas práticas em que é proposto aos alunos o estudo de uma organização com base em duas das perspectivas teóricas abordadas: a perspectiva sistémica e a perspectiva sociotécnica das Organizações.

A terceira e última unidade temática é dedicada à abordagem de um dos **Processos Organizacionais** mais importantes nestes contextos, o da Comunicação nas Organizações.

No final do ano, dedicamos a última aula quer das aulas teóricas quer das aulas práticas, à **avaliação da disciplina** proporcionando aos alunos um espaço para uma síntese integradora e reflexiva sobre a pertinência e a utilidade dos conteúdos abordados para a formação de psicólogos.

3.4.1. Programa e Conteúdos das Aulas Teóricas

Unidade Temática A. Introdução à Psicossociologia das Organizações

A abordagem dos temas desta primeira unidade programática é de importância crucial para suscitar a motivação dos alunos e mantê-los interessados pela disciplina até ao final do ano. De facto, é nesta parte do Programa que os alunos são introduzidos nesta área disciplinar sendo abordados e explorados, nos dois primeiros capítulos, os seus principais conceitos e no último capítulo, as razões que justificam o interesse e utilidade do estudo das Organizações numa formação em Psicologia.

A esta Unidade Temática são habitualmente dedicadas três aulas teóricas.

I. Sumário Temático da Unidade

Cap. 1. A Psicossociologia das Organizações

1.1. Definição, objecto de estudo e nível de intervenção.

1.2. A *Psicossociologia das Organizações* no currículo do Curso de Psicologia.

Cap. 2. O conceito de "Organização"

2.1. Os denominadores comuns na definição deste conceito.

2.2. Os grupos primários ou restritos e os grupos secundários ou Organizações

2.3. A dimensão formal e a dimensão informal da vida das Organizações

2.3.1. Os objectivos formais e os objectivos informais

2.3.2. As relações formais ou de papel e a estrutura formal

2.3.2.1. O organograma organizacional.

1.1. Definição

1.2. As quatro características comuns às estruturas organizacionais

2.3.3. As relações informais e a estrutura informal.

2.4. Os diferentes tipos de Organizações – algumas.

2.4.1. Sistematizações de senso comum

2.4.2. Sistematizações científicas

Cap. 3. O interesse e utilidade em estudar as Organizações

3.1. As Organizações como a forma dominante de organização nas sociedades.

3.2. Os efeitos das Organizações na vida das pessoas, dos grupos, das sociedades e das comunidades em geral.

II. Desenvolvimento Temático da Unidade

A Psicossociologia das Organizações tem como objecto de estudo os fenómenos de interacção social que ocorrem entre os indivíduos, entre indivíduos e grupos e entre grupos em contextos organizacionais. Trata-se de facto, de uma disciplina que sugere “um conjunto de teorias e métodos que se propõem estudar a interacção social no âmbito específico e quotidiano da organização” (Petit & Dubois, 2000: 9). O propósito de estudar os fenómenos de interacção social em contextos organizacionais, assenta no pressuposto, para nós inquestionável, de que os comportamentos sociais (individuais e colectivos) são influenciados por factores psicológicos e por factores organizacionais (estruturais e/ou funcionais).

Definido o âmbito de estudo da Psicossociologia das Organizações importa agora clarificar o conceito de Organização através da proposta e exploração de uma definição deste conceito que é chave para quem estuda e tenta compreender estes contextos.

De acordo com Robbins uma organização “É uma entidade social conscientemente coordenada, com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objectivo ou objectivos comuns.” (Robbins, S. P., 1990: 4). Adoptamos esta definição pois consideramo-la bastante abrangente e completa permitindo a exploração de vários aspectos que, na nossa opinião, são cruciais na compreensão deste conceito e entidade.

Assim, qualquer organização é antes de mais uma associação de indivíduos ou grupos de indivíduos que estabelecem entre si relações formais (funcionais ou de papel) e relações informais; o seu funcionamento é orientado por objectivos organizacionais formais definidos pelos indivíduos com poder formal para tal (subsistema de Gestão ou Topo estratégico) mas, também por objectivos reais, ou seja, aqueles que de facto são perseguidos e que resultam, em maior ou menor grau, da intersecção entre os objectivos formalmente explicitados e os que se desenvolvem informalmente no seio dos grupos organizacionais.

Esta definição de organização permite-nos também abordar uma outra componente importante na definição deste conceito que é a da *estrutura organizacional*. Assim, para cumprir os objectivos formalmente estipulados as organizações desenvolvem uma estrutura formal que é reflectida, com maior ou menor rigor, no organograma ou organograma⁴ da mesma. Este conceito é também explorado não só por reflectir a estrutura organizacional mas também porque ao nível do trabalho a desenvolver nas aulas práticas os alunos deverão, caso a organização que escolheram estudar não tenha ou não lhes faculte o seu organograma, de elaborar o mesmo.

O organograma de uma organização é “uma representação gráfica da autoridade formal e das relações de divisão do trabalho.” (Kreitner & Kinicki, 1998: 561) e revela as seguintes dimensões básicas comuns a qualquer estrutura organizacional:

1) *A hierarquia da autoridade* ou linha de comando (quem reporta a quem)

Neste caso é salientado que a hierarquia formal de autoridade delinea também a rede oficial de comunicação na organização (aspecto que constituirá o tema central do 3º grupo do Programa proposto para esta disciplina).

2) *A divisão do trabalho*

Assumindo que os postos de trabalho dos níveis mais baixos da hierarquia são mais especializados.

3) *O âmbito de controlo*

Aspecto que tem a ver com o n.º de pessoas que reportam directamente a um dado director/gestor.

4) *Posições de linha e de staff*

Aqui é feita a importante diferenciação entre o pessoal de staff que realiza estudos de retaguarda e fornece apoio técnico e faz recomendações aos seus

⁴ De acordo com o Prontuário Ortográfico e Guia da Língua Portuguesa os dois termos são sinónimos (Bergström e Reis, 2000: 288).

gestores de linha e, as posições de linha que têm autoridade para tomar decisões.



Figura 1: Quatro características comuns às estruturas organizacionais (Kreitner & Kinicki, 1998: 561)

Mas, todas as organizações incluem na sua estrutura para além da componente formal uma componente informal que pode ser definida como os padrões de relações que se estabelecem entre os vários actores organizacionais mais ou menos à margem das relações formais. O conhecimento desta estrutura é segundo Blau e Scott (1962) fundamental para conhecer e compreender a verdadeira estrutura de uma organização formal.

Respondendo ainda ao objectivo de clarificar este conceito são ainda exploradas algumas sistematizações de tipos de Organização. Assim, são apresentados dois tipos de tipologias organizacionais tal como foram definidos por Hall (1987): as tipologias tradicionais ou de “senso comum” e outras tipologias. No primeiro grupo, são exploradas diversas tipologias utilizadas frequentemente no dia-a-dia como por exemplo, as que diferenciam organizações lucrativas de organizações não lucrativas, as que classificam as organizações de acordo com o sector em que desenvolvem a sua actividade (Organizações educativas; Organizações médicas e de saúde; etc.) ou as que agrupam as organizações de acordo com os principais beneficiários da sua actividade (Organizações de Negócio, em que os beneficiários são os proprietários; Organizações de Serviços, cujos beneficiários são os clientes).

No grupo das tipologias de cariz científico abordamos as tipologias apresentadas por Katz e Kahn (1987) e por Mintzberg (1990, 1995). Katz e Kahn (1987) classificam as organizações de acordo com a sua função genotípica ou tipo de actividade base que desenvolvem diferenciando: organizações produtivas ou económicas; organizações de

manutenção (dedicam-se à socialização das pessoas para desempenharem papéis noutras organizações); organizações adaptativas (criam conhecimento, desenvolvem e testam teorias) e, organizações políticas ou de gestão (dedicam-se à coordenação e controlo de recursos, pessoas e subsistemas).

Mintzberg (1990, 1995), por seu lado, classifica as organizações de acordo com a sua estrutura em simples; mecanicista/burocrática; divisionalizada; profissional; inovadora; política e, missionária. Estes vários tipos de organização serão desenvolvidos mais aprofundadamente no segundo grupo temático do Programa da disciplina.

A finalizar este primeiro grupo abordamos o interesse e utilidade em estudar as Organizações. São exploradas várias das razões que na nossa opinião justificam o seu estudo. Assim, e em primeiro lugar, o estudo das organizações é importante pois estas constituem a forma dominante de associação na nossa sociedade, encontrando-nos nós rodeados delas (Hall, 1987; Robbins, 1990). De facto, desde que nascemos até ao final das nossas vidas as nossas acções desenvolvem-se num conjunto de organizações diversas – maternidade/hospital, creche, infantário, escola, empresa, etc. – que vão tendo um papel mais ou menos crucial na construção e na operacionalização do nosso projecto de vida. Saliente-se ainda que a nossa vida decorre sempre no interior de organizações passando nós a maior parte do tempo da nossa vida adulta activa no interior de uma organização laboral cuja estrutura e funcionamento decerto nos influenciará como de resto, veremos a seguir.

Uma outra razão para o estudo das organizações e que está muito associada a esta, é o facto da sua actividade ter consequências sobre os indivíduos considerados individualmente, sobre grupos de indivíduos específicos, sobre a comunidade onde se inserem e, finalmente, sobre as sociedades em geral (Hall, 1987).

A nível das consequências que as organizações podem ter sobre os indivíduos vários são os autores e os estudos que têm evidenciado diversas consequências que as organizações podem desencadear nos indivíduos. Algumas destas consequências negativas⁵ têm sido identificadas sobre a saúde física e mental; sobre a personalidade, como por ex., problemas de insatisfação/desmotivação, stress profissional, depressão, etc.

Ao nível dos grupos de indivíduos, as Organizações não só reflectem as divisões da sociedade como as reforçam, ou seja, elas replicam a estratificação social. Assim, um dos efeitos das Organizações a este nível é a discriminação em relação a membros de

⁵ Na realidade, as Organizações podem também ter efeitos positivos nas pessoas mas, é pelos seus efeitos negativos que a acção do psicólogo se torna imprescindível nestes contextos.

grupos minoritários e às mulheres em termos do seu acesso a posições organizacionais superiores.

Finalmente, as Organizações não são massas inertes nas comunidades e nas sociedades onde se inserem, não existem num vácuo social, por isso, influenciam-nas e são influenciadas por elas. A ilustrar esta influência são referidos e explorados casos específicos da sociedade portuguesa como por exemplo, o significado de expressões como “Coimbra, cidade universitária”, “cidades industriais”, “vilas piscatórias” casos em que a actividade de uma organização ou a actividade económica base de uma comunidade se reflecte e influencia determinantemente a vida dessa mesma comunidade.

Finalmente, e reportando-nos a (Robbins, 1990), o estudo das organizações torna-se importante para podermos substituir as nossas teorias de senso comum mais ou menos implícitas sobre as Organizações por outras que tenham sido científica e sistematicamente estudadas. Portanto, o contacto com este campo de estudos constitui uma oportunidade de construção de um discurso científico sobre as organizações em substituição dum conhecimento de senso comum.

III. Actividades

Componente presencial

- Método expositivo dos conteúdos com recurso a ferramentas áudio visuais.
- Técnica de brainstorming no início do 2º e do 3º capítulo desta unidade sobre o que é para os alunos uma organização e sobre qual o interesse no seu estudo. Aceitação de todas as respostas dos alunos e sua anotação; No final destes dois capítulos realização de um debate colectivo com base no resultado da aplicação da técnica anterior.

Componente online

- Proposta de actividade de pesquisa de artigos, notícias, documentos que comprovem os efeitos das organizações sobre as pessoas, sobre grupos e/ou sobre as comunidades e as sociedades.

Com base nos materiais enviados pelos alunos selecção do(s) texto(s) mais interessantes e criação de um fórum de discussão.

Instructions:

Recolha textos/notícias idênticos ao anexado que comprovem que as organizações podem desencadear consequências negativas nas pessoas, nos grupos e nas comunidades onde estão inseridas.

Section Instructor Attachments:

BBCBrasil.com.htm (Anexo 1)

Due Date

15 de Novembro de 2005 11:00

Type:

Work individually

Quadro 2: Exemplo de uma actividade proposta através da ferramenta “assignments” do WebCT.

IV. Bibliografia

- Blau, P. & Scott, W. (1962). The concept of formal organization. In Shafritz & Ott (1992), (Eds.). *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. 21.
- Chambel, M. J. e Cural, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora, Cap. 1.
- Glen, F. (1983). *Psicologia social das organizações* (Tradução de D' Almeida, E.). Rio de Janeiro: Zahar Editores, pp. 48-63 e pp. 64-79.
- Hall, R. (1987). *Organizations: Structures, processes and outcomes* (4ª Ed.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Cap. 1 e 2.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behaviour* (4th Edition). Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill, Cap. 6.
- Petit, F. & Dubois, M. (2000). *Introdução à Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, design and applications*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., Cap. 1.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª Ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., Cap. 9: 195-216 e Cap. 10.

Scott, W. (1992). *Organizations: Rational, natural and open systems* (3ª Ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.. Caps. 2, 3, 4 e 5.

Shafritz, J. M., Ott, J. S. & Sukjang, Y. (2004) (Ed.). *Classics of Organization Theory*. California: Wadsworth Publishing, Introdução (6th edition).

Unidade Temática B. A realidade organizacional e o seu estudo

O contacto com o campo de estudo das teorias das Organizações não é facilitado devido à *diversidade e fragmentação* (Astley, 1985; Burrell, 1996) que o caracterizam. De facto, a primeira abordagem deste campo de estudos cria-nos, de imediato, uma certa confusão devido não só à grande proliferação de modelos teóricos como também à sua pouca sistematização (Jordão, 1998) e à “crescente divergência de perspectivas” (Astley, 1985: 505). Tal diversidade e profusão teórica poderão ser explicadas segundo diversos autores (Burrell & Morgan, 1994; Pfeffer, 1982; Scott, 1987; Astley & Van de Ven, 1983; Astley, 1985), por distintos factores como sejam, a tenra idade deste campo de estudos; as diferentes teorias implícitas dos seus autores; a interdisciplinaridade do campo assim como a sua natureza paradigmática.

Por estas razões, e atendendo ao nível de conhecimentos que os alunos têm sobre este campo de estudos quando frequentam a disciplina (cf. pág. 5 deste relatório), optámos por abordar algumas das teorias das organizações segundo uma perspectiva cronológica histórica fazendo no final o seu enquadramento na sistematização proposta por Burrell e Morgan (1994). Não havendo espaço nem tempo para uma abordagem completa de todas as teorias das Organizações, atribuímos pelas razões atrás enunciadas, um cuidado particular na selecção das teorias a abordar na disciplina tendo adoptado os seguintes critérios para selecção das mesmas: importância da teoria no avanço do conhecimento sobre as Organizações e a sua actualidade na realidade das Organizações portuguesas.

Assim, iniciamos esta unidade abordando a Organização Científica do trabalho, teoria desenvolvida por Frederick Taylor no âmbito da Indústria do aço; prosseguimos com a análise da Teoria da Burocracia idealizada por Max Weber. O terceiro capítulo dedicamo-lo à abordagem do Movimento das Relações Humanas fazendo uma apreciação crítica dos Estudos de Hawthorne e do papel que neles terá desempenhado Elton Mayo. O quarto, o quinto e o sexto capítulos são dedicados a teorias que se diferenciam das anteriores essencialmente porque consideram as Organizações como sistemas abertos que estabelecem com o meio envolvente trocas que são cruciais para o seu funcionamento. Abordaremos assim, a Perspectiva Sistémica das Organizações

tal como foi desenvolvida por Katz e Khan e Bertrand e Guillemet; a Abordagem Sociotécnica das Organizações proposta pelo sociólogo das organizações Michel Liou e finalmente, a Abordagem organizacional de Henry Mintzberg. A finalizar as teorias das Organizações abordamos no sétimo capítulo a teoria de Karl Weick que apresenta uma perspectiva sociocognitiva da realidade organizacional.

A finalizar esta Unidade Curricular proporemos a sistematização de Burrell e Morgan sobre as teorias das Organizações enquanto grelha de leitura integrador das teorias apresentadas.

O desenvolvimento do conteúdo desta Unidade Temática ocupa habitualmente cerca de 75% das aulas teóricas lecionadas. A totalidade das aulas práticas é dedicada à análise de uma organização com base em duas das perspectivas teóricas desenvolvidas nesta Unidade, a perspectiva sistémica e a perspectiva sociotécnica das organizações.

I. Sumário Temático da Unidade B

1. A realidade organizacional como uma realidade social

- 1.1. Diferenciação entre realidades físicas e realidades sociais e as dificuldades inerentes à definição de cada uma delas.
- 1.2. A realidade organizacional como uma realidade social passível de várias interpretações traduzindo cada uma delas os pressupostos explícitos ou implícitos dos seus autores.

2. Modelos teóricos – perspectiva histórica

- 2.1. Os primeiros contributos para uma Teoria das Organizações
- 2.2. A Organização Científica do Trabalho ou Taylorismo
 - 2.2.1. Características do meio sócio-económico e dos modelos teórico-ideológicos predominantes no início do séc. XX nos EUA.
 - 2.2.2. Alguns dados biográficos sobre Taylor.
 - 2.2.3. Principais fases de desenvolvimento do modelo proposto por Taylor: as experiências realizadas na Midvale Steel Company e na Bethlehem Steel Company e o seu contributo para o desenvolvimento do seu modelo de gestão.
 - 2.2.4. Principais características do "Taylorismo" enquanto modelo de organização de trabalho.
 - 2.2.5. Reflexão crítica de algumas das ideias e/ou crenças habitualmente associadas ao taylorismo

1. O Taylorismo e a divisão do trabalho

As vantagens económicas do princípio da divisão do trabalho segundo Adam Smith (1776) e Charles Babbage (1832).

2. A desqualificação do operário;

3. A predominância dos incentivos económicos;

4. O Taylorismo reduzia-se aos estudos de tempos e de movimentos dos operários;

5. Taylor desconhecia a importância dos grupos para a organização do trabalho;

6. Taylor possuía uma percepção negativa do operário - o seu sistema de gestão reduzia-os ao estatuto de autómatos;

7. Imposição de um ritmo ou cadência de trabalho exagerados;

8. A repetitividade imposta pelo taylorismo levava a sentimentos de insatisfação e de aborrecimento, a problemas de saúde mental, a taxas elevadas de absentismo e de "turnover".

2.2.6. Conclusões: análise das condições que contribuíram para o desenvolvimento e para o fracasso do taylorismo.

2.3. A Teoria da Burocracia

2.3.1. *Modelo burocrático de Weber*

2.3.1.1. As estruturas de autoridade segundo Weber: a autoridade tradicional, a autoridade carismática e a autoridade legal, racional ou burocrática.

2.3.1.2. As características e as vantagens da organização burocrática segundo Weber.

2.3.2. *Os modelos das disfunções burocráticas*

2.3.2.1. O modelo de Merton (1940): características da estrutura burocrática e os efeitos disfuncionais do superconformismo às regras.

2.3.2.2. O modelo de Selznick (1949): os efeitos disfuncionais da delegação de autoridade.

2.3.2.3. O modelo de Gouldner (1954): as consequências imprevistas da adopção de regras e directrizes gerais e impessoais.

2.4. O Movimento das Relações Humanas

2.4.1. Os estudos de Hawthorne e os seus objectivos iniciais

2.4.2. Sistematização das diferentes fases destes estudos

2.4.2.1. *Os estudos da fase experimental*": principais características, hipóteses interpretativas dos resultados, conclusões, e aspectos críticos mais importantes;

2.4.2.1.1. Os estudos sobre os efeitos da iluminação na produção.

2.4.2.1.2. A "1ª oficina experimental de montagem de relés";

2.4.2.1.3. A "2ª oficina experimental de montagem de relés" e a "oficina experimental de preparação de mica";

2.4.2.1.4. Conclusões dos estudos realizados na fase experimental.

2.4.2.2. *Os estudos da fase não – experimental*

2.4.2.2.1. O programa de entrevistas: a mudança de perspectiva na forma como se encaravam os problemas de produtividade, fadiga, monotonia e a sua relação surgidos no contexto de trabalho

2.4.2.2.2. A "oficina de observação de instalação de fios": a existência de padrões sociais de funcionamento nos grupos e a importância da *organização informal*.

2.4.3. Contributos reais destes estudos e reflexão sobre o papel neles desempenhado por Elton Mayo.

2.5. As Organizações como Sistemas Abertos

2.5.1. A Teoria Geral dos Sistemas (Bertalanffy, 1950): a sua emergência, âmbito e definição de sistema aberto.

2.5.2. *Abordagem das Organizações como sistemas abertos*

2.5.2.1. Características gerais dos sistemas abertos;

2.5.2.2. Características específicas dos sistemas sociais segundo Katz e Kahn (1987)

2.5.2.2.1. Os cinco subsistemas organizacionais suas funções, dinâmicas e mecanismos; os estágios do desenvolvimento destes subsistemas segundo Katz e Kahn (1987)

2.5.2.3. O conceito de "meio" e a sua importância na perspectiva sistémica; o "meio específico" e o "meio geral" das Organizações segundo Bertrand e Guillemet.

2.6. A abordagem sociotécnica das Organizações

2.6.1. Origens da abordagem sociotécnica: O *Tavistock Institute of Human Relations*

2.6.1.1. A intervenção nas minas de carvão de Durham (Trist & Bamforth, 1951): descrição pormenorizada.

2.6.2. Os princípios da perspectiva sociotécnica

2.6.2.1. O subsistema social e o subsistema técnico: sua definição e interdependência.

2.6.3. Os factores que influenciam a definição da estrutura e o seu funcionamento: a natureza da tarefa primária; as tecnologias disponíveis para executar a tarefa primária; as pressões e relações ambientais relacionadas com a tarefa primária e, as necessidades dos membros da Organização.

2.6.4. Modelos de análise sociotécnica

2.6.4.1. O modelo proposto por Liu (1983) para diagnóstico sociotécnico de uma unidade fabril.

2.6.4.2. O modelo proposto por Liu (1983) para diagnóstico sociotécnico de um Serviço.

2.7. A abordagem organizacional de Mintzberg

2.7.1. Os atributos das Organizações: partes constituintes, parâmetros de concepção, os mecanismos de coordenação e os factores de contingência.

2.7.1.1. Definição e caracterização das diferentes *partes constituintes* duma Organização: o topo estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura, os órgãos de apoio logístico e a ideologia.

2.7.1.2. Definição e caracterização dos diferentes *mecanismos de coordenação*: o ajustamento mútuo, a supervisão directa, a standardização dos procedimentos, a standardização dos resultados, a standardização das qualificações e a standardização das normas.

2.7.1.3. Definição e caracterização dos *parâmetros de concepção* de uma Organização: os parâmetros de concepção dos postos de trabalho (a especialização do trabalho, a formalização do comportamento, a formação e a socialização); os parâmetros de concepção da superestrutura (o agrupamento em unidades e o tamanho das unidades); os parâmetros de concepção das ligações laterais (os sistemas de planificação e controlo e os mecanismos de ligação) e os parâmetros de concepção do sistema de tomada de decisão (a descentralização vertical e a descentralização horizontal).

2.7.1.4. Definição e caracterização dos *factores de contingência*: a idade e o tamanho das Organizações; o sistema técnico de produção; o ambiente externo (mercados, clima político, condições económicas); o poder (interno e/ou externo).

2.7.2. As diversas *configurações organizacionais*: características gerais, condições facilitadoras para o seu aparecimento e problemas que colocam.

2.7.3. O conceito de forças em oposição ao de formas ou configurações

2.7.3.1. As diversas forças organizacionais: a força da direcção, a força da eficiência; a força da concentração; a força da competência; a força da aprendizagem; a força da cooperação e a força da competição.

2.7.4. Conclusão sobre a abordagem das organizações proposta por Mintzberg.

2.8. O modelo do processo de organizar (Weick, 1979; 1995)

- 2.8.1. O emergir da perspectiva interpretativa nos estudos organizacionais
 - 2.8.1.1. A reinterpretação das queixas das trabalhadoras e dos problemas surgidos na indústria proposta por Roethlisberger e Dickson (1939)
 - 2.8.1.2. A proposta de sistematização dos vários sistemas de Boulding (1956)
- 2.8.2. O modelo do processo de organizar
 - 2.8.2.1. Os processos cognitivos ou construtivos do "fazer – sentido" organizacional
 - 2.8.2.1.1. As transformações ecológicas e o processo de "enactment"
 - 2.8.2.1.2. As actividades de selecção e de retenção
 - 2.8.2.1.3. O modelo do *processo de organizar* em funcionamento
 - 2.8.2.2. Os processos políticos inerentes ao *processo de organizar*
 - 2.8.2.2.1. A gestão e o papel do gestor nas Organizações
 - 2.8.2.2.2. O gestor enquanto processador de informação
- 2.8.3. Conclusões e reflexões finais

3. Uma proposta de sistematização do campo de estudos das Organizações

- 3.1. Características deste campo de estudos: diversidade teórica e relativa confusão.
- 3.2. A sistematização das Teorias das Organizações proposta por Burrell e Morgan (1994)
 - 3.2.1. Principais dimensões e os pressupostos subjacentes
 - 3.2.1.1. O conceito de "paradigma"; O paradigma funcionalista, o paradigma interpretativo, o paradigma humanista radical e o paradigma estruturalista radical;
 - 3.2.2. A abordagem metafórica das Teorias das Organizações (Morgan, 1980, 1989)
 - 3.2.2.1. A noção de *metáfora* e a sua interligação com a de *paradigma* e a de *teorias*.
 - 3.2.2.2. Características fundamentais das metáforas
 - 3.2.2.3. As principais metáforas do Paradigma Funcionalista, do Paradigma Interpretativo, do Paradigma Humanista Radical e, do Paradigma Estruturalista Radical.
 - 3.2.2.4. Os modelos teóricos representativos da metáfora mecanicista
 - 3.2.2.4.1. Características, inconvenientes e fraquezas destes modelos
 - 3.2.2.4.2. Situações em que a utilização desta metáfora se adequa.
 - 3.2.2.5. Os modelos teóricos representativos da metáfora organicista
 - 3.2.2.5.1. Características, forças e limites destes modelos
 - 3.2.2.4. Os modelos teóricos representativos da metáfora do *enacted sense making*

II. Desenvolvimento Temático da Unidade B

1. Os primeiros contributos para uma Teoria das Organizações

À laia de introdução, é feita uma breve síntese sobre os principais contributos para o desenvolvimento de uma teoria das organizações até à data do aparecimento da Organização Científica do Trabalho proposta por Taylor, primeira teoria abordada em pormenor no Programa da disciplina.

Assim, entre as várias referências feitas por Shafritz, Ott e Sukjang (2004) destacamos o episódio ocorrido durante a libertação dos hebreus da escravidão egípcia – o Êxodo – para se fixarem, sob a orientação de Moisés, na Terra Prometida, Canaã. De facto, Jethro, sogro de Moisés, aconselhou este a escolher um certo número de anciãos para o auxiliarem no governo e ao mesmo tempo julgarem os casos de pequena importância (Êx 18) – delegação de autoridade nas tribos de Israel ao longo de linhas hierárquicas.

Ainda no período AC, destacamos os contributos de três dos filósofos mais importantes da antiga Grécia nomeadamente, Sócrates, Aristóteles e Xenofonte.

Sócrates (400 AC) argumenta sobre a universalidade da gestão como uma arte em si mesma. Aristóteles (360 AC) na sua obra “A Política” distingue três principais formas exteriores do Estado: a *monarquia*, a *aristocracia* e a *democracia*. Apesar desta sistematização, Aristóteles reconhece que a melhor forma de governo para um certo país deve ser relativa à especificidade cultural do seu povo. Finalmente, Xenofonte regista a 1ª descrição conhecida das vantagens da divisão do trabalho na descrição que faz de uma antiga fábrica grega de sapatos.

Já no período DC, são destacados alguns dos contributos referidos por Shafritz, Ott e Sukjang (2004). Assim, em 1513 Niccolò Machiavelli, um político italiano renascentista, salienta na sua obra *Discourses* o princípio da unidade de comando assim enunciado: “É melhor confiar qualquer empreendimento a um único homem de capacidade média, do que a dois de elevado mérito e igual capacidade” (Shafritz, Ott & Sukjang, 2004: 11). Posteriormente na sua mais conhecida obra, *Il Principe (The Prince)*, este mesmo autor debruça-se sobre as qualidades da liderança defendendo que o bom líder é aquele que sabe escolher as pessoas certas para seus conselheiros e sabe usar adequadamente os seus serviços.

Mais tarde, Adam Smith e Charles Babbage foram dois dos autores anteriores a Taylor que defendiam já as vantagens produtivas da divisão do trabalho, um dos princípios mais emblemáticos do racional económico do sistema fabril.

De facto, Adam Smith, conhecido como o pai da Economia, ao discutir a organização ideal de uma fábrica de alfinetes no seu livro "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" (1776), defende que a divisão de trabalho ao proporcionar directamente o aumento da destreza dos trabalhadores, a invenção de máquinas que facilitam e reduzem o trabalho e, ao permitir poupar tempo na realização das tarefas (não há passagem de umas tarefas para outras), promove indirectamente, o aumento da quantidade de trabalho realizada pelo mesmo nº de trabalhadores e o acréscimo dos poderes produtivos do trabalho.

Também Charles Babbage defende que "Perhaps the most important principle on which the economy of a manufacture depends, is the division of labour amongst the persons who perform the work" (Babbage, 1835, in Shafritz, Ott & Sukjang, 2004). Algumas das vantagens enunciadas por ele são por exemplo, a redução do tempo de aprendizagem derivado do n.º mínimo de tarefas a aprender por cada trabalhador, a redução na quantidade de materiais desperdiçados na fase de aprendizagem, eliminação do tempo perdido na passagem de uma tarefa para outra, o aumento de rapidez e qualidade de execução da tarefa devido à sua repetição constante, a possibilidade de melhorias na forma dos utensílios e/ou formas de os utilizar dada a sua utilização permanente por um trabalhador, a maior rentabilização ou da capacidade ou da força física do trabalhador.

A finalizar esta breve viagem por vários dos contributos iniciais para o desenvolvimento das teorias das organizações, destacamos o artigo de Henry Towne, "The Engineer as an Economist", publicado em 1886 e que acaba por vir a impulsionar o aparecimento da Organização Científica do Trabalho, o primeiro modelo por nós desenvolvido.

2. Organização Científica do Trabalho

A apresentação e desenvolvimento desta teoria seguem muito de perto o texto por nós apresentado em Morais (1988) razão pela qual faremos aqui apenas uma síntese dos principais aspectos focados.

Porque nenhuma teoria se desenvolve no vácuo social começamos por caracterizar o meio socio-económico americano, contexto de aparecimento desta teoria, e os modelos teórico-ideológicos predominantes na época. Assim, no final do séc. XIX e início do séc. XX, os Estados Unidos da América viviam um período de expansão industrial que beneficiou por um lado, do facto das matérias primas serem baratas e, por outro lado, dos fenómenos crescentes de emigração (das zonas rurais para as

urbanas) e de imigração (dos povos da Europa de Leste para os EUA). De facto, estes dois fenómenos migratórios faziam com que uma quantidade elevada de mão-de-obra desqualificada e no desemprego se encontrasse disponível.

A situação teórico-ideológica nesta época era dominada por quatro "ísmos": o positivismo que defende que o conhecimento é objectivo, real, passível de transmissão; o behaviorismo, que considera o indivíduo passivo com capacidade apenas de reagir a estímulos; o atomismo, que analisa o todo pela soma das suas partes e, o cientismo que considera a ciência como o meio para resolver todos os problemas, incluindo os sociais.

Em seguida, e porque consideramos também que as teorias reflectem os pressupostos mais ou menos implícitos dos seus autores, faremos uma breve abordagem a alguns dados biográficos de Taylor.

Dois factores são decisivos no aparecimento e desenvolvimento da sua teoria: por um lado, o facto de Taylor ter iniciado a sua carreira como aprendiz de um ofício (operador de máquina) numa fábrica de aço (a Midvale Steel Company) o que lhe deu o conhecimento aprofundado das motivações operárias e, por outro lado, o diagnóstico que ele faz sobre a falta de produtividade nas empresas apesar das condições facilitadoras que se viviam na época.

Taylor considerava assim que esta falta de produtividade das empresas se ficava a dever a quatro ordens de razão:

- Os operários restringiam a produção devido à crença de que um aumento significativo da produção implicaria a "libertação" de muitos operários e, ao tipo de salário que se praticava - salário à peça – (segundo Taylor, os trabalhadores receavam que viesse a ser fixado um salário base assente nos níveis de produção mais elevados que fossem alcançados);
- Os operários mantinham uma influência decisiva sobre os processos de trabalho o que fazia com que o controlo através de ordens e regras gerais não fosse o mais adequado;
- A gestão desconhecia não só qual o trabalho a realizar como quanto tempo era necessário e suficiente para o realizar;
- Havia uma grande variedade e ineficácia dos métodos de trabalho utilizados.

A sua teoria é desenvolvida ao longo de 23 anos em duas empresas de aço, a Midvale Steel Company e a Bethlehem Steel Company, empresas onde desenvolve vários estudos e experiências cujos resultados vão ser determinantes na evolução que

a sua teoria vai evidenciando. De facto, é possível identificar nesta teoria, três fases evolutivas distintas.

Numa primeira fase, que corresponde aos anos em que Taylor trabalhou na Midvale Steel Company, o foco encontrava-se colocado no sistema de pagamento e no estudo dos tempos e dos movimentos, instrumentos que Taylor considerara fundamentais para a gestão aumentar a produtividade. É nesta período (1895) que o autor publica o seu 1º texto de relevo onde aparecem as principais características do seu modelo na altura: necessidade da criação de um departamento autónomo responsável quer pelos estudos de tempos e movimentos, como pela fixação dos ganhos em relação à produção; criação do sistema diferencial de pagamento ("*differential piece rate system*"); atribuição do vencimento relativamente a um nível padrão de produção só realizável por operários de 1ª categoria; desenvolvimento da sua economia política - através do aumento de produção, operários e empregadores poderiam enriquecer sem necessidade de continuar a lutar pela distribuição dos excedentes; a resolução do problema do aumento de produtividade exigia não só o estudo das máquinas mas também o dos homens.

Numa segunda fase, o autor destaca a importância do papel da supervisão e a necessidade da distribuição de "tarefas" previamente definidas aos operários ("task idea") – é a fase da standardização dos procedimentos como mecanismo de controlo/coordenação do trabalho.

Por fim, numa terceira e última fase corresponde à definição das novas, grandes e extraordinárias obrigações e responsabilidades assumidas voluntariamente pela gestão, isto é, a definição dos "princípios da gestão científica": desenvolvimento da ciência; selecção científica e o desenvolvimento progressivo dos operários; associar ciência e homens; e, cooperação constante e próxima entre homens da gestão e operários.

A maior parte das críticas que são feitas a este modelo são verdadeiras se tomarmos como referente determinada fase do modelo mas não o são se atendermos às características da sua fase final. Por exemplo a crítica de que este modelo só dava importância aos incentivos económicos e que se reduzia ao estudo dos tempos e dos movimentos é válida para a primeira fase deste modelo onde estes dois aspectos tiveram uma importância enorme. Depois desta fase, foram perdendo importância à medida que o modelo se foi desenvolvendo sendo substituídos pela "nova atitude mental da gestão em relação aos trabalhadores", que se torna para Taylor (1947) a "verdadeira essência da Gestão Científica" na terceira fase do modelo.

Mas, uma das principais críticas feitas ao taylorismo⁶ é a que associa este à **divisão** do trabalho. Contudo esta associação é verdadeira se considerarmos a divisão do trabalho de concepção e a divisão entre o trabalho de concepção e o de execução (especialização vertical). De facto, Taylor propôs a divisão do trabalho do contramestre em cerca de oito papéis diferentes: controlo da qualidade, ritmo de trabalho, etc (Divisão do trabalho de concepção); e propôs também a divisão entre o trabalho de concepção e o de execução (especialização vertical) com o intuito de dividir democraticamente o trabalho por todos os actores organizacionais (Taylor, 1947). Contudo o princípio da divisão do trabalho de execução (especialização horizontal) não foi por ele instituído (referimos anteriormente que Adam Smith e Charles Babbage foram os promotores deste tipo de divisão do trabalho) e tendo Taylor considerado que se fosse possível atribuir mais do que uma tarefa a um homem tanto melhor. De qualquer modo, este aspecto torna-se crítico pois uma especialização horizontal do trabalho levava a uma desqualificação do trabalhador. Crítica com a qual também não concordamos pois, os trabalhadores já eram, como vimos inicialmente, desqualificados. Levado ao exagero este princípio (um homem/uma tarefa) poderia levar à "desqualificação do trabalho".

Uma crítica associada a esta era a que advoga que a especialização horizontal associada à especialização vertical tornaria o trabalho repetitivo e sem novidade para quem o realiza o que por sua vez, desencadearia sentimentos de insatisfação e de aborrecimento; problemas de saúde mental; absentismo; etc. Ora, sabemos que esta relação é mediada pelas características de personalidade de cada um sendo possível encontrar diferenças individuais nas respostas a este tipo de trabalho e de organização.

Outras críticas feitas a este modelo foram que Taylor nada sabia sobre grupos de trabalho (crítica que é contrariada, por ex., pelo facto de Taylor ter estimulado a ambição pessoal para contrariar a "força" do grupo) e que tinha uma Percepção negativa do trabalhador que era reduzido ao estatuto de autómato.

Finalmente uma das críticas que consideramos mais ajustada é a de que a organização de trabalho preconizada por Taylor impunha um ritmo ou cadência exagerados do trabalho Na realidade, o seu modelo de organização era desajustado para o trabalhador médio - só 12,5% dos trabalhadores (1/8) estariam aptos a ter êxito no seu sistema.

⁶ Expressão com a qual não concordamos pois, as formas de organização de trabalho que hoje recebem esta designação desvirtuam bastante os princípios da gestão científica defendidos pelo autor.

Finalizamos este capítulo com uma análise das condições que contribuíram para o fracasso/crise do taylorismo: aumento das aspirações individuais; aumento dos níveis educativos das populações; o aumento da força dos sindicatos e, os aspectos críticos do próprio modelo.

3. A Teoria da Burocracia

Max Weber (1864-1920), historiador, sociólogo, economista e político alemão, é autor de várias obras e estudos entre os quais destacamos os seus estudos da burocratização da sociedade que tiveram uma importância decisiva na definição da Teoria da Burocracia na Administração que surge na década de 40⁷ em resposta aos fracassos do Taylorismo e do movimento das Relações Humanas.

Weber identifica como elementos constituintes principais do Estado a autoridade e a legitimidade conceitos que se interrelacionam na sua dinâmica funcional, isto é, para que as pessoas obedeçam ao Estado é necessário que este possua uma autoridade que seja reconhecida como legítima. Assim, o autor distinguiu três estruturas de autoridade às quais correspondem três tipos de legitimidade: autoridade tradicional (legitimidade puramente afetiva), autoridade carismática (legitimidade utilitarista) e autoridade legal, racional ou burocrática (legitimidade racional).

A autoridade tradicional é definida como aquela em que se aceitam as ordens dos superiores porque sempre se aceitaram. Trata-se de uma autoridade não racional que pode ser transmitida por herança e é bastante conservadora, ou seja, qualquer mudança implica a ruptura mais ou menos violenta das tradições. Como exemplos deste tipo de autoridade são referidas as formas de autoridade monárquica, feudal, de empresas familiares mais fechadas, e o domínio patriarcal do pai de família.

A autoridade carismática é aquela em que as ordens são aceites em consequência das características "excepcionais" do chefe. Trata-se de uma autoridade não racional, inconstante e instável desempenhando os discípulos mais leais, os que procuram a identificação com o líder, o papel de intermediários entre este e os outros. Este tipo de autoridade pode facilmente assumir características revolucionárias sendo a história da Humanidade pródiga em exemplos destes (por exemplo, a autoridade assumida por Hitler).

Finalmente, segundo uma autoridade legal, racional ou burocrática as ordens são aceites porque os indivíduos concordam com as normas e preceitos que estão

⁷ . Só depois da tradução da sua obra para inglês por Talcott Parsons é que o seu pensamento e teorias se tornaram mais conhecidos a nível europeu e mundial.

subjacentes ao exercício do poder/autoridade. Neste caso, a obediência ao contrário do que acontece nos anteriores, não é devida a "alguém" em particular mas a um conjunto de regras e princípios legais preestabelecidos e pré-aceites. O superior é visto como alguém que alcançou o cargo exclusivamente através de procedimentos legais portanto, a legitimidade do poder baseia-se em normas legais racionalmente definidas. A estrutura típica deste tipo de autoridade é a burocracia que se fundamenta nas leis e na ordem legal.

Assim, para Weber a burocracia é uma organização ligada por normas racionais, legais, escritas e exaustivas, isto é, é uma organização de cariz predominantemente formal que se baseia numa sistemática divisão do trabalho sendo as actividades distribuídas impessoalmente, de acordo com os objectivos a atingir.

Trata-se de um tipo de organização que fixa regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo para cujo desempenho racional é necessária uma preparação especializada do seu ocupante. Por isso mesmo, a escolha das pessoas neste tipo de estruturas é feita com base no mérito e classificação de cada um e não em preferências pessoais. Por outro lado, os cargos são estabelecidos segundo o princípio hierárquico sendo a hierarquia considerada a ordem e a subordinação que segundo o autor, precisa ser sistematicamente verificada tendo em vista a estabilidade do sistema.

Finalmente, este tipo de estrutura baseia-se na separação entre a propriedade e a administração o que permite o surgimento do especialista em gestão de organizações. De facto, uma das suas características é exactamente a profissionalização dos seus participantes especificamente o facto de ser dirigida por administradores profissionais.

Neste tipo de estrutura, cujo funcionamento assenta exclusivamente na previsibilidade do comportamento dos seus membros (o que leva a uma maior eficiência da organização, segundo Weber) não é considerada a existência da estrutura informal que, como vimos anteriormente, naturalmente se desenvolve em todas as organizações. Podemos considerar este o aspecto mais crítico da teoria da Burocracia, aquele que afinal vem a legitimar o aparecimento dos modelos disfuncionais da Burocracia apresentados por Merton (1940), Selznick (1949) e Gouldner (1954) e desenvolvidos por nós nos pontos seguintes.

De facto, para Weber este tipo de estruturas apresentava uma série de vantagens funcionais nomeadamente, o facto das tarefas/acções de cada um serem definidas com precisão isso permitiria uma utilização racional dos meios técnicos e humanos, a redução da probabilidade de conflitos entre as pessoas e a continuidade dos processos desenvolvidos pela organização pela mera substituição de pessoal; a uniformidade de

procedimentos em toda a organização levaria à redução de custos e de erros, à previsibilidade e constância das decisões em situações semelhantes dada a exclusão de variáveis pessoais do processo decisório assim como à maior rapidez nas decisões; finalmente, a especialização das pessoas em áreas específicas permite a sua ascensão por mérito pessoal e competência técnica.

Os modelos disfuncionais da Burocracia

Robert Merton (1910-2003), Philip Selznick e Alvin Gouldner foram autores que consideraram tal como Weber, que a burocracia é o mais eficaz dos sistemas de organização embora se refiram a uma série de disfunções que este autor não considerara.

Assim para Merton a burocracia leva essencialmente a três disfunções (consequências imprevistas ou indesejadas): à despersonalização do relacionamento entre os diversos membros da organização, ao superconformismo às normas, isto é, as normas tornam-se objectivos a atingir, assumindo-se como absolutas e aumentando a rigidez de comportamentos e, finalmente, à maior utilização da categorização no processo decisório o que diminui a necessidade de encontrar soluções alternativas, diferentes para os problemas enfrentados.

Associadas a estas muitas outras consequências secundárias se verificam como seja por exemplo, o excesso de formalismo ou seja, a tendência para produzir documentos escritos torna-se cada vez maior; dificuldades no atendimento a clientes derivadas do atendimento padronizado que se instala e o aparecimento de possíveis resistências dos funcionários em obedecer às normas burocráticas. Assim, dada a exigência de controlo do comportamento humano característico destas estruturas verifica-se uma insistência sobre a regularidade dos comportamentos o que vai permitir a defesa da acção individual que por sua vez, reforça a necessidade de manter a regularidade dos comportamentos. Contudo, esta insistência sobre a regularidade dos comportamentos também promove, inesperadamente, a rigidez das condutas dos funcionários o que tem duas consequências: por um lado, e mais uma vez, a defesa da acção individual (o funcionário faz o que está previsto pela Organização) e, por outro, o aumento do grau de dificuldades nas relações com os clientes que vêm a legitimar a necessidade de defesa da acção individual reforçando assim, a insistência sobre a regularidade dos comportamentos. Graficamente e segundo March e Simon (1967) o modelo burocrático de Merton pode ser representado como na Figura 2.

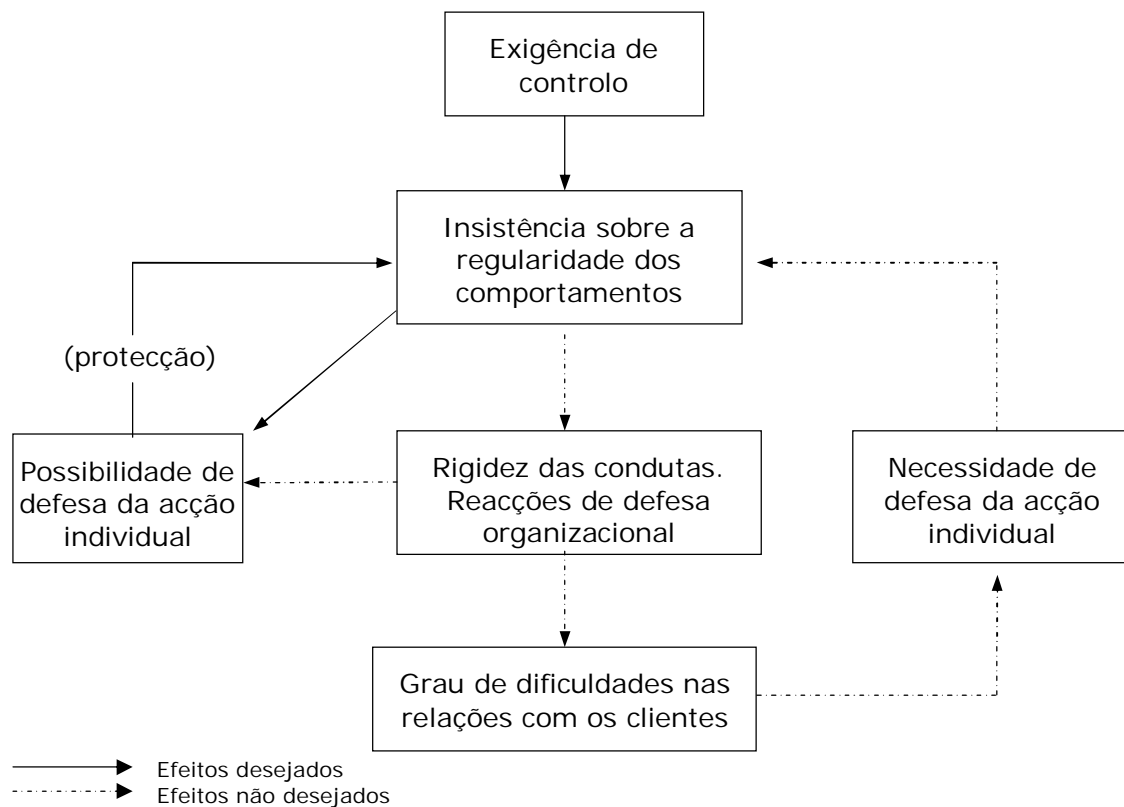


Figura 2: Contribuição de Merton para a análise dos efeitos não desejados da burocracia

Para *Philip Selznick* a burocracia tem, ao contrário do que preconizou Weber, a possibilidades de adaptação quer a pressões externas (dos clientes) como a pressões internas (dos seus membros) o que faz com que esta seja uma estrutura dinâmica e adaptativa e não estática e rígida como defendia Weber. Selznick focaliza-se basicamente nos efeitos disfuncionais da burocracia derivados da delegação de autoridade. Assim, a exigência de controlo do comportamento humano típica de qualquer estrutura burocrática, leva à delegação de autoridade ao longo da linha hierárquica o que por sua vez, possibilita a formação de especialistas ou gestores. Mas, simultaneamente a delegação de autoridade ao longo de vários níveis da linha hierárquica permite o aparecimento de sub-objectivos alternativos e próprios de cada subgrupo de interesses então criados. Estes objectivos alternativos aos superiormente definidos pelo topo da hierarquia, uma vez interiorizados e integrados na política geral da empresa, vão afectar o conteúdo das decisões podendo subverter os objectivos formalmente definidos. Graficamente e ainda segundo March e Simon (1967) o modelo burocrático de Selznick pode ser representado como na Figura 3.

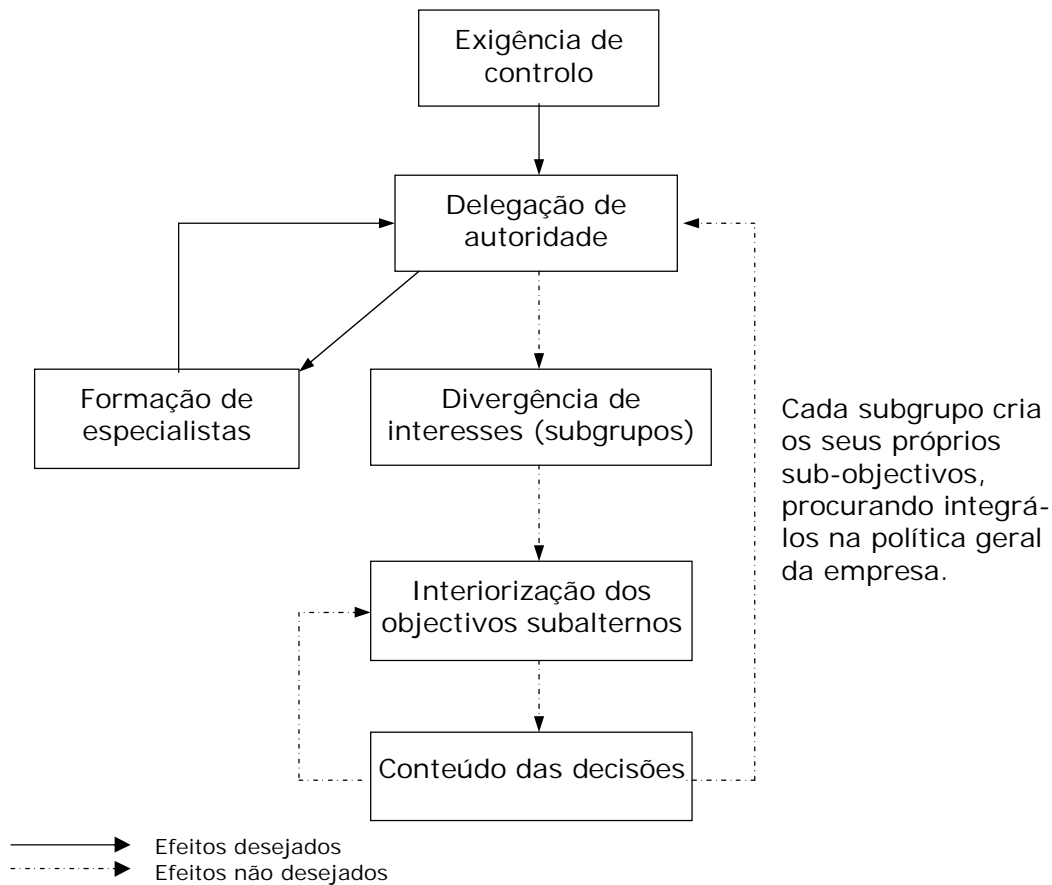


Figura 3: Contribuição de Selznick para análise dos efeitos não desejados da burocracia

Finalmente, *Alvin Gouldner* para além de defender como os dois autores anteriores, que qualquer modelo burocrático leva a consequências não previstas evidencia que há vários graus ou tipos de burocracia variando estes num continuum desde a "excessivamente burocratizada" até à "muito pouco burocratizada". O modelo apresentado pelo autor salienta que a adopção de regras e directrizes gerais e impessoais leva a consequências imprevistas nomeadamente, ao nível das relações de poder e das tensões interpessoais por elas geradas. De facto, a utilização de regras gerais e impessoais devido à exigência de controlo do comportamento humano, faz diminuir o carácter patente das relações de poder o que ao diminuir o nível de tensão interpessoal incentiva à continuada utilização de regras gerais e impessoais. No entanto, a utilização deste tipo de regras permite que o trabalhador faça o reconhecimento de quais os padrões de funcionamento mínimos aceitáveis o que ao ter como consequência directa o afastamento entre os objectivos da organização e a sua realização promove o aumento de rigor na supervisão. É exactamente este

aumento de rigor na supervisão que exacerba o carácter patente das relações de poder que provocando um aumento no nível de tensão interpessoal reforça a necessidade de utilização de regras gerais e impessoais. Instala-se desta forma um círculo vicioso disfuncional que contaria o inicialmente descrito. Graficamente e segundo March e Simon (1967) o modelo burocrático de Gouldner pode ser representado como na Figura 4.

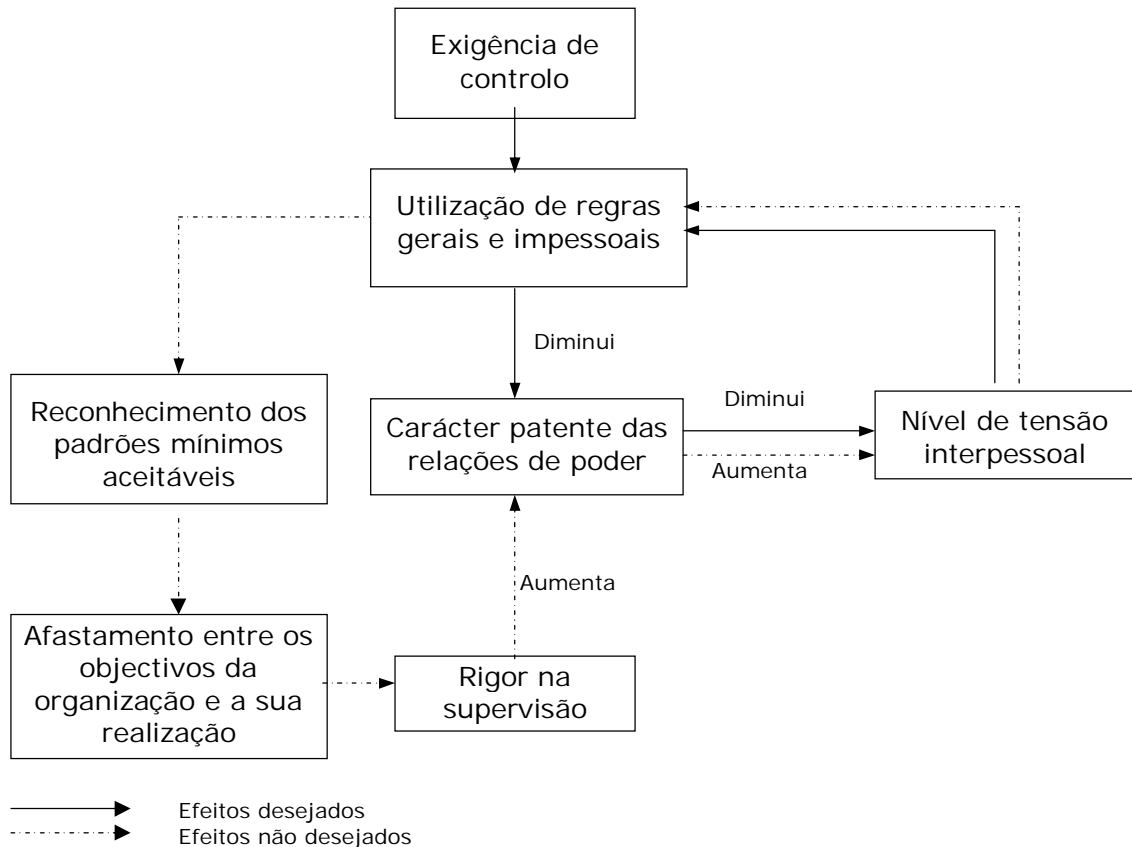


Figura 4: Contribuição de Gouldner para análise dos efeitos não desejados da burocracia.

4. O Movimento das Relações Humanas

O aparecimento e desenvolvimento do Movimento das Relações Humanas encontram-se intimamente ligados aos Estudos de Hawthorne realizados na maior unidade fabril da Western Electric Company que produzia componentes eléctricas para telefones e abastecia a Companhia de Telefones "Bell System".

Estes estudos levados a cabo entre 1927 e 1932 desenvolveram-se em duas fases essenciais: uma fase experimental e uma não-experimental. Enquanto que os estudos da fase experimental, afinal os mais divulgados e identificados com a "descoberta" do Homem social, são alvo de críticas devido à sua falta de rigor científico, os contributos

da fase não experimental são, a maior parte das vezes, negligenciados e relegados para segundo plano relativamente aos primeiros. De facto, para alguns autores (Birchall, 1975; Ortsman 1978) estes estudos permitiram a descoberta da importância das relações sociais na determinação do comportamento humano em contexto laboral; em contrapartida, para outros (Rose, 1975; Bramel & Friend, 1981) os estudos da fase experimental não só carecem de valor científico – devido a uma série de erros metodológicos e de interpretação dos resultados – como o papel desempenhado por Elton Mayo não foi tão determinante como se defende. Na mesma linha crítica destacamos Burrell e Morgan (1994) que, admitindo na sua generalidade as críticas habitualmente feitas aos estudos experimentais (Oficinas Experimentais), destacam os importantes contributos teóricos da segunda fase (a fase não-experimental) destes estudos.

Na origem dos “Estudos de Hawthorne” estiveram as “Experiências sobre Iluminação” a que optamos por fazer uma breve referência, dado que elas contribuíram para a “rápida compreensão de que era fundamental um maior conhecimento dos problemas que envolvem factores humanos” (Roethlisberger & Dickson, 1939, p. 18), tendo determinado assim, o plano experimental da “Oficina Experimental de Montagem de Relês”. Na sequência das conclusões destes estudos, foi criado um programa de “Aconselhamento Pessoal”, que esteve em vigor até 1956, para os trabalhadores a que faremos também uma breve referência na parte final deste ponto.

Os estudos da fase experimental

O objectivo inicial dos “Estudos de Hawthorne” era o de estudar as relações entre as condições de trabalho e a incidência da fadiga e da monotonia nas trabalhadoras da fábrica.

As experiências sobre o efeito da iluminação na produção

Os estudos sobre os efeitos da iluminação na produção (1924-1927) foram realizados em parceria pela *Western Electric Company* e o *National Research Council of the National Academy of Sciences*.

Com o objectivo de estudar a relação entre a qualidade e a quantidade de iluminação e o rendimento dos trabalhadores na indústria, foram planeadas em Novembro de 1924, três experiências que se prolongaram por dois anos e meio. Posteriormente, foi realizada uma quarta experiência apenas por um dos

experimentadores anteriores e, utilizando um design distinto (efeito de placebo), o que permitiu conclusões com orientação diversa das três primeiras.

No Quadro 3 é possível uma análise comparada do plano experimental, dos resultados e das principais conclusões de cada uma delas.

	PROCEDIMENTO			RESULTADOS	CONCLUSÕES
	Amostra	Condições Exp.s	Var.s controladas		
1ª E x p e r i ê n c i a	Trabalhadoras de três departamentos com funções diferentes	(1) Cálculo da produção média de cada trabalhadora com a iluminação normal (luz directa + luz artificial) (2) aumento progressivo da intensidade da luz artificial de modo diverso em cada departamento.		1º departamento: a produção aumentava e diminuía sem relação directa com a intensidade da luz; 2º departamento: a produção aumentou mais ou menos continuamente não só em função da iluminação; 3º departamento: a produção nem sempre decaiu com a diminuição da intensidade da luz	Surge a necessidade de controlar ou eliminar os diversos factores adicionais que afectam a produção de maneira igual ou oposta à que se podia atribuir à iluminação. Planeou-se então a
2ª E x p e r i ê n c i a	Trabalhadoras dum único departamento (bobinadoras)	<u>Grupo experimental:</u> a intensidade de luz artificial assumia três valores distintos; <u>Grupo de controlo:</u> a intensidade de luz (natural) manteve-se constante (de facto esteve sujeita às variações naturais dum dia)	- local de trabalho dos dois grupos (afastados para evitar algum efeito de competição) - a produção média de cada grupo antes do início da experiência	Aumento idêntico da produção nos dois grupos	A combinação da iluminação artificial com a natural teria resultado numa falta de controlo definitivo das intensidades de luz a que cada grupo estava sujeito. Projectou-se então a
3ª E x p e r i ê n c i a	Trabalhadoras bobinadoras	<u>Grupo experimental:</u> intensidades variáveis de luz, decrescendo em etapas sucessivas <u>Grupo de controlo:</u> intensidade de luz constante	- Tipo de luz existente na sala experimental para ambos os grupos (só luz artificial) - Anulou-se a influência da luz natural	Com a diminuição da intensidade da luz no GE, a produção aumentou lentamente mas com regularidade nos dois grupos. Só quando a luz atingiu a intensidade mínima é que as trabalhadoras se queixaram de não conseguirem ver o que faziam o que provocou o decréscimo da produção.	Um dos experimentadores e representante da companhia decidiu continuar as experiências com o intuito de provar que os efeitos da iluminação sobre a produção eram mais psicológicos do que reais.
4ª E x p e r i ê n c i a	Trabalhadoras bobinadoras	Grupo único sujeito a diversas intensidades de luz e ao efeito de placebo: a partir duma certa intensidade a luz deixava de ser variável, facto desconhecido pelas trabalhadoras		Quando as trabalhadoras julgavam que a luz ainda aumentava de intensidade afirmavam continuar a sentir-se bem; quando julgavam que a luz continuava a diminuir de intensidade, aumentavam as suas queixas. A produção não se alterou.	

Quadro 3: Principais características das experiências sobre o efeito da iluminação na produção industrial (Morais, 1988: 48-49).

Segundo os seus responsáveis e de acordo com Roethlisberger e Dickson (1939), os resultados inconclusivos destas experiências provam que a luz é apenas um dos

muitos factores que influenciam a produção. Ainda de acordo com estes autores a tentativa de medir o efeito de uma variável não tinha tido êxito por duas razões: primeiro, porque os diversos factores que afectam a produção das trabalhadoras não foram controlados e, em segundo lugar, porque em grupos grandes é difícil tentar avaliar o efeito de uma só variável, devido à influência simultânea de uma série delas.

As características bem como as conclusões que destas experiências foram tiradas pelos seus autores merecem-nos um olhar crítico a vários níveis. Assim, o objectivo que impulsionou a realização destas experiências, o de estudar a relação da qualidade e quantidade de iluminação com o rendimento na indústria, não é teoricamente sustentado; apesar de não haver referências precisas sobre o quantitativo de qualquer uma das amostras, os autores justificam a dificuldade prática de controlar todas as variáveis intervenientes na situação com o facto da amostra ser "grande"; a amostra utilizada em todas as experiências, exceptuando a primeira, foi a mesma (um grupo de bobinadoras) o que atendendo ao prolongamento no tempo destas experiências, pode ter desencadeado um efeito de aprendizagem da situação experimental que não foi controlado e, finalmente, as três experiências realizadas mais não são do que três tentativas ensaio-erro para operacionalização de uma só experiência, uma vez que, os experimentadores não tinham desde a realização da primeira experiência um conhecimento real das variáveis a controlar (a coluna relativa às "variáveis controladas" (cf. Quadro 3.) permite-nos confirmar as "hesitações" dos autores quanto às variáveis a controlar).

Por todas estas razões, a conclusão relativa aos possíveis efeitos das relações humanas nos resultados obtidos, estas experiências teriam sido "um grande estímulo para a realização de mais investigações no campo das relações humanas" (Roethlisberger & Dickson, 1939, p. 18), parece-nos forçada pois ao longo da realização das experiências nunca foi feita qualquer referência a tais variáveis. É então, nesta sequência que é planeada a primeira Oficina Experimental de Montagem de Relês que passaremos a descrever.

As "oficinas experimentais"

A 1ª Oficina Experimental de Montagem de Relês

Esta experiência foi realizada numa oficina de montagem de relés, tarefa que consistia em juntar aproximadamente 35 peças pequenas num "imóvel montado", firmando-as por 4 peças de aparafusar. A operação completa durava cerca de 1 minuto montando cada trabalhadora em média cerca de 500 relés/dia!

A 1ª Oficina Experimental de Montagem de Relês que se realizou entre Abril de 1927 e Junho de 1929⁸ procurava encontrar respostas para as seguintes questões de investigação:

1. Os empregados atingem realmente a exaustão?
2. A introdução de pausas para descanso é desejável?
3. É desejável um dia de trabalho mais curto?
4. Quais são as atitudes dos empregados para com o seu trabalho e para com a companhia?
5. Qual o efeito da mudança do tipo de equipamento de trabalho?
6. Porque é que a produção decai ao fim da tarde?

Tendo em vista a resposta a estas questões, foram adoptadas vários tipos de medidas, como por exemplo: medida do output através de leituras de 1/2 em 1/2 h do tempo que cada trabalhadora leva na montagem de um relé; Registo das actividades produtivas e não produtivas de cada trabalhadora numa "folha de bordo" que proporciona uma imagem cronológica diária do trabalho de cada trabalhadora; Registo da performance de cada trabalhadora pela "layout"; Registos da qualidade do output quer pelo n.º de relés mal montados quer pelo de peças rejeitadas pela trabalhadora; Medida "convertida" de output, ou seja, comparação da proporção de montagem de cada tipo de relé com a proporção de montagem do relé "tipo" (uma vez que os relés a montar não eram todos do mesmo tipo); Registo da história diária da Oficina; Registo da humidade e da temperatura da oficina experimental; e, finalmente, realização de exames físicos às trabalhadoras.

O plano experimental assim como os principais resultados encontrados neste estudo encontram-se esquematizados nos Quadro 4 e no Quadro 5 a seguir apresentados.

⁸ Embora este estudo se prolongasse até 1932, consideramos a data da realização do último período experimental pois os resultados obtidos e avaliados no final do 13º período foram os que, segundo os autores definitivamente orientaram os estudos para o domínio das relações humanas.

I. AMOSTRA	II. PROCEDIMENTOS	
	VARIÁVEIS CONTROLADAS	VAR.S NÃO CONTROLADAS
<p>N = 5 operárias cuja função era de montar "relés"</p> <p>+ 1 operária denominada "layout" e com funções específicas: dar assistência às outras 5.</p>	<p>(1) <u>tipo de trabalho das operárias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - trabalho repetitivo; - realização da tarefa em pouco tempo (1 m); - não implicasse o movimento dispendioso de material ou máquinas; - o trabalho com máquinas foi excluído (para controlar a rapidez da realização da operação); - posto de trabalho não ameaçado pelo desaparecimento. <p>(2) <u>Amostra</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sexo feminino - experiência na função escolhida (montagem de "relés") - motivação para participar na experiência - tipo de operárias em presença <p>(3) <u>Sala experimental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - proximidade com o departamento regular 	<p>(1) variedade de "relés" montados por cada trabalhadora</p>

Quadro 4: Amostra e Procedimentos adoptados na 1ª Oficina Experimental de Montagem de Relés (Morais, ...).

II. PROCEDIMENTOS		III. RESULTADOS
CONDIÇÕES EXPERIMENTAIS		
O estudo foi organizado em 13 períodos experimentais em cada um dos quais era testada uma condição específica de trabalho, mantida nos períodos seguintes com as introduzidas de novo.		<p>Analisados de acordo com 3 parâmetros:</p> <p>(a) reacção das operárias</p> <p>(b) produção média horária/semana</p> <p>(c) produção total/semana</p>
Fase Introd.	1º P: avaliação da produção média das trabalhadoras no departamento regular;	_____
	2º P: passagem das operárias para a sala experimental e acomodação à mesma;	(b) tendência crescente em relação ao 1ºP
	3º P: alterações no sistema de pagamento e no método de trabalho (na reparação dos "relés" mal montadas e introdução do método de avaliar as irregularidades no trabalho);	(b) aumentou
2ª Fase	4º P: introdução das pausas nos períodos menos produtivos (a meio da manhã e início da tarde), com a duração de 5' cada ⇒ redução das 48h de trabalho semanal para 47h 10';	(a) reacção positiva à introdução de pausas; (b) aumentou
	5º P: aumento da duração das pausas: 10' cada ⇒ redução das horas de trabalho semanal: 46h 10'	(b) aumentou imediatamente à introdução desta modalidade de pausas
	6º P: introdução de 6 pausas de 5' cada ⇒ redução das horas de trabalho semanal para 45h 15'	(a) reacção negativa: início dos problemas com duas das trabalhadoras
	7º P: pausa de 15' de manhã com lanche oferecido pela Companhia e outra pausa à tarde de 10' ⇒ redução das horas de trabalho semanal para 45h 40' (aumentou em relação ao 6ºP)	(a) reacção positiva mas as 2 trabalhadoras referidas continuavam a boicotar a experiência (c) queda na produção semanal em todas as operárias em relação aos 2 períodos anteriores
3ª Fase	8º P: redução do dia de trabalho em ½H ao fim do dia (por decisão das trabalhadoras) e sistema de pausas instalado no 7ºP	(a) reacção positiva
	9º P: nova redução do dia de trabalho em ½H e ao fim do dia (de novo por opção das trabalhadoras) e manutenção do sistema de pausas.	(b) não diminuiu a produção média horária por semana (c) produção total/semana baixou o que afectou os ganhos
	10º P: início da reinstalação das condições de trabalho iniciais: regresso à semana de 48h de trabalho e sistema de pausas vigente até este período (o instalado no 7ºP);	(a) reacções negativas nas 1ªs semanas tendo melhorado depois; (b) ligeiro declínio na produção média horária, embora a média das operárias 3, 4 e 5 fosse superior à do 7ºP
	11º P: semana de trabalho de 5 dias (as operárias deixam de trabalhar ao sábado de manhã) e manutenção do sistema de pausas	(a) reacção positiva (b) declinou a produção média horária
	12º P: restabelecimento total das condições de trabalho iniciais: semana de trabalho de 48h e inexistência de pausas;	(a) reacções negativas (b) a produção média horária baixou (c) a produção total atingiu um novo nível elevado
	13º P: reintrodução do sistema de pausas anterior, com a diferença que eram as trabalhadoras quem agora pagava o lanche a meio da manhã.	(a) satisfação pela reintrodução das pausas (b) a produção média horária aumentou inesperadamente e foi superior à verificada nos 7º e 10º períodos experimentais

Quadro 5: Condições experimentais e principais conclusões da 1ª Oficina Experimental de Montagem de Relés (Morais, ...).

Do conjunto de resultados obtidos os autores salientaram dois aspectos que consideraram surpreendentes nomeadamente, a subida geral da produção independentemente de qualquer mudança particular introduzida (como as pausas ou a redução das horas de trabalho diário) e, a melhoria na atitude mental das trabalhadoras ao longo dos dois primeiros anos do estudo. Foi com o objectivo de encontrar uma explicação para estes resultados que os autores equacionaram as seguintes hipóteses explicativas para os mesmos:

- (1) A melhoria introduzida nas condições materiais e nos métodos de trabalho na sala experimental (introdução do equipamento de ventilação; melhor iluminação do que no departamento habitual; introdução do mecanismo de escoamento dos relés montados; a alteração no método de reparação das peças mal montadas; a diminuição na variedade de relés montados por cada operária) justificaria tais ocorrências;
- (2) A introdução das pausas no trabalho e a redução das horas de trabalho poderiam de facto, ter permitido um alívio da fadiga acumulada, ou da monotonia no trabalho;
- (3) A alteração introduzida no sistema de pagamento no 3º período fornecia às trabalhadoras uma oportunidade para ganharem mais directamente em proporção com o esforço dispendido, o que poderia ter feito aumentar a produção; finalmente,
- (4) As alterações verificadas estariam associadas às modificações no método de supervisão que gradualmente se tinha instalado na sala experimental.
(Roethlisberger & Dickson, 1939)

Destas quatro hipóteses os autores decidem apenas testar a veracidade da terceira, ou seja, a da influência da alteração no sistema de pagamento nos resultados verificados. Para tal realizam duas experiências, a 2ª Oficina experimental de montagem de relés e a Oficina experimental de preparação de mica com as características a seguir descritas. Ambas as experiências contaram com a participação de cinco trabalhadores mas, enquanto a 2ª Oficina experimental de montagem de relés replicava as condições de trabalho da oficina regular excepto no que concernia ao sistema de pagamento (alteração idêntica à realizada na 1ª Oficina experimental de montagem de relés) na Oficina experimental de preparação de mica havia a replicação do sistema de pagamento da oficina regular e a alteração das condições de trabalho idênticas às concretizadas na 1ª Oficina experimental.

Contudo, e contra o que seria de esperar, a Oficina experimental de preparação de mica não era comparável à 1ª Oficina experimental de montagem de relés. De facto, as operárias tinham funções diferentes das realizadas pelas da 1ª Oficina experimental de montagem de relés; os períodos experimentais foram mais longos do que na 1ª Oficina experimental de modo a “permitir o ajustamento completo a uma condição experimental antes de outra ser introduzida” (Roethlisberger & Dickson, 1939: 134); foi introduzida uma condição experimental nova: a sobrecarga de horário; a introdução das pausas de trabalho fez-se no 3º período experimental juntamente com a introdução da “sobrecarga de trabalho” e, apesar do sistema de pagamento ser o mesmo do da oficina regular a que pertenciam estas trabalhadoras (pagamento à peça), ele era diferente do utilizado na 1ª Oficina experimental de montagem de relés onde os ganhos de cada uma estavam directamente dependentes da produção do grupo. Além disso, os três estudos, 1ª Oficina experimental de montagem de relés, 2ª Oficina experimental de montagem de relés e Oficina experimental de preparação de mica, não foram contemporâneos o que atendendo à época de crise que se vivia⁹ poderia ter desencadeado efeitos não controlados nos resultados obtidos.

Apesar de tudo isto os autores acabam por rejeitar esta hipótese e, sem testarem as relativas à influência das melhorias introduzidas nas condições materiais e nos métodos de trabalho na sala experimental e ao efeito da introdução das pausas no trabalho e da redução das horas de trabalho no alívio da fadiga acumulada ou da monotonia no trabalho, acabam por aceitar, também sem testar a sua validade, a hipótese de que as alterações verificadas na atitude das trabalhadoras bem como na sua produção estariam associadas às modificações no método de supervisão que gradualmente se fora instalando na Oficina.

No entanto, a aceitação desta hipótese é criticável por várias razões. Por um lado, a variável “tipo de supervisão” não foi alvo de controlo pelos experimentadores e o facto da amostra ser constituída por voluntárias poderia ter originado uma selecção “natural” das mesmas quanto a características de cooperação e adesão que portanto, se manifestariam independentemente de outras variáveis como seja, *um tipo diferente de supervisão*¹⁰.

Além disto, e à semelhança do que aconteceu com as experiências sobre iluminação, também a 1ª Oficina Experimental é, na nossa opinião, passível de uma série de críticas metodológicas que sintetizamos e são alargadamente desenvolvidas

⁹ Período da Grande Depressão (1929-1933).

¹⁰ Ainda que ao longo do tempo que durou a 1ª Oficina Experimental tivesse havido múltiplas manifestações de desagrado e resistência por parte das trabalhadoras que culminou mesmo com a expulsão de duas trabalhadoras.

numa das referências bibliográficas indicadas aos alunos, referimo-nos a Morais (1988: Cap.2): o design experimental é "rudimentar"; a situação experimental não replicava as condições que se verificavam na oficina regular (houve alterações no método de trabalho utilizado na sala experimental cujos efeitos não foram acautelados; foi introduzida a figura do "observador"; o sistema de pagamento devido à diminuição do n.º de trabalhadoras na experiência alterou-se); a constituição da amostra bem como a estratégia de selecção dos seus membros levantam dúvidas.

Os estudos da fase não-experimental

Segundo Burrell e Morgan (1994) os grandes contributos do Movimento das Relações Humanas derivaram dos estudos da fase não-experimental embora como, contrariavam o raciocínio dominante na sociedade científica, o racionalismo e o positivismo, tenham permanecido "esquecidos" durante muito tempo¹¹. De facto, através desta fase estes estudos "dão um contributo fundamental ao desenvolvimento de uma perspectiva que valoriza não só uma abordagem sistémica das Organizações mas também o papel das interpretações individuais na compreensão das situações organizacionais." (Jordão, 1998: 62).

Podemos salientar nesta fase o programa de entrevistas e a " Sala de Observação de Montagem de Instalações Eléctricas". Na sequência da concretização do programa de entrevistas junto das trabalhadoras implementado com o objectivo de explorar as razões subjacentes às suas queixas e aos problemas surgidos no contexto de trabalho Roethlisberger e Dickson propõem um modelo alternativo para leitura daquelas. Assim, os autores concluem que o comportamento do trabalhador (traduzido em queixa ou em eficácia no trabalho) resulta de uma multiplicidade de factores internos e externos ao próprio indivíduo: condições sociais no exterior da fábrica, condições físicas e condições sociais do trabalho e finalmente, factores pessoais (história pessoal, preocupações, alterações orgânicas).

Há assim, uma alteração na interpretação do comportamento humano: "o que verdadeiramente provocava a mudança de comportamento dos trabalhadores não eram os significados essencialmente lógicos que estes atribuíam à sua experiência mas, as interpretações que eles faziam das alterações introduzidas nos seus contextos de trabalho, isto é, as suas *atitudes*." (Jordão, 1998: 64). Esta nova concepção do

¹¹ De facto, consideramos com Astley que os «novos avanços teóricos encontram geralmente resistência nos processos políticos e institucionais desenhados para manter a disciplina como um sistema social estável» (1985: 507).

resultados produtivos e vice-versa. Foi então que descobriram que os elementos do grupo se regiam por um conjunto de sentimentos básicos ou padrões sociais de funcionamento que identificaram:

- Não deverás trabalhar demasiado; se o fizeres és um “violador” (“rate buster”);
- Não deverás trabalhar pouco; se o fizeres és um “defraudador”;
- Não deverás dizer nada a qualquer supervisor que o faça agir contra um dos elementos do grupo; se o fizeres és um “delator” ou “denunciador”;
- Não deverás ser demasiado “oficioso”; isto é, se fores inspector, não debes agir como tal.

Assim, as diferenças individuais ao nível da produção tinham de ser compreendidas em termos de sentimentos poderosos, reflectindo o nível de produção de cada um a sua posição na organização informal do grupo. A pessoa mais querida no grupo era a que mantinha o seu output no nível que o grupo tinha acordado.

5.A perspectiva sistémica das Organizações

Começamos este capítulo com uma abordagem sintética sobre os princípios subjacentes ao aparecimento da Teoria Geral dos Sistemas, teoria proposta pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy em 1951 num artigo denominado "General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science".

Para este autor, e segundo Keating (1987), duas ordens de razão justificam o aparecimento e desenvolvimento de uma teoria geral dos sistemas: por um lado, os limites do paradigma físico, da abordagem analítico-somativa quando aplicada a objectos complexos constituídos por inúmeros elementos em interacção; e, por outro, a possibilidade de isomorfismos ou semelhanças estruturais entre os modelos usados para descrever objectos bastante diferentes (das várias disciplinas). A sua teoria e os conceitos a ela associados viriam a influenciar decisivamente todas as ciências na forma como abordam os seus objectos estando na origem da abordagem sistémica das organizações.

De seguida exploramos várias definições para sistema aberto adoptando a de Chambel e Curral (1995) por a considerarmos mais completa já que reúne as duas principais características de qualquer sistema aberto: o de ser um conjunto elementos em interacção entre si e com o meio:

“Unidade global organizada por inter-relações entre elementos, processos ou indivíduos e que está ela também, em constante interacção com aquilo que a rodeia” (Chambel & Curral, 1995: 126).

Explorada a definição de sistema aberto são identificadas com base em Katz e Kahn (1987, ...) uma série de características típicas destes sistemas como seja por exemplo: o facto de qualquer sistema aberto funcionar segundo processos contínuos de importação / transformação / exportação de energia e/ou informação o que faz com que sejam ciclos recorrentes de acontecimentos. Esta actividade típica de importação / transformação / exportação permite ao sistema alcançar em termos de funcionamento um estado firme embora em equilíbrio dinâmico (homeostasia dinâmica) no intercâmbio de energia importada exportada do e para o meio. Ora, o estado estável de qualquer sistema pode ser alcançado a partir de condições iniciais bastante diferentes, característica de equifinalidade.

Mas, para se manterem vivos os sistemas precisam de desenvolver processos reactivos de obtenção de reservas suplementares de energia (entropia negativa) para contrariar a característica entrópica de todos os sistemas tenderem para a desorganização e para o caos. No seu processo de desenvolvimento ao longo do tempo os sistemas têm também a tendência para a elaboração da sua estrutura (processo de diferenciação) que se vai tornando cada vez mais complexa.

Uma outra característica muito importante destes sistemas é a de permitir o retorno ao sistema, sob a forma de entradas, de informações sobre os resultados de uma transformação ou de uma acção do sistema – processo de retroacção ou feedback. Aqui podemos diferenciar dois tipos de retroacção: a positiva e a negativa. Se os novos dados contribuírem para facilitar e acelerar a transformação no mesmo sentido que os resultados que lhes deram origem, então estamos perante um ciclo positivo sendo os seus efeitos cumulativos (Rosnay, 1995). Ou seja, o resultado é uma intensificação dos desvios, sendo por isso, este processo auto-amplificador tendendo a modificar a estrutura do sistema levando-o a um novo plano de funcionamento ou à sua desintegração.

Da mesma forma, se os novos dados actuam em sentido oposto aos resultados que lhes deram origem, estamos perante um ciclo negativo (Rosnay, 1995). Este tipo de feedback tende assim, a conservar certas variáveis dentro de certos limites, regulando e conservando a estrutura existente no sistema. É por isso, auto-regulador.

Podemos assim, concluir que a retroacção é um processo pelo qual o efeito reflui sobre a causa, ou travando-a (retroacção negativa) ou então amplificando-a (retroacção positiva).

Finalmente, os limites ou fronteiras de um sistema aberto definem o volume e a intensidade das transacções com o meio sendo que qualquer sistema tem capacidade para seleccionar as suas entradas (processo de codificação).

Em seguida, são abordadas ainda segundo Katz e Kahn (1987) as especificidades das organizações sociais. Assim, estas são consideradas entidades sem limitação física, isto é, são constituídos por acontecimentos e não por partes físicas. São essencialmente, sistemas criados e desenvolvidos pelo homem baseando-se por isso, nas atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seus elementos. Por esta razão e dada a imprevisibilidade do comportamento humano, estas organizações utilizam diversas forças de controlo tendo em vista a redução da variabilidade do comportamento humano: imposição de regras; pressões/requisitos do ambiente ou da tarefa em relação às necessidades e através das exigências dos valores e expectativas compartilhados.

As suas principais componentes são os papéis que mais não são do que formas padronizadas de comportamento, as normas que prescrevem e sancionam esses comportamentos; e, os valores (justificações e aspirações ideológicas das normas).

Uma das características mais importantes em termos estruturais é que os autores consideram as organizações constituídas por cinco subsistemas básicos: o subsistema técnico ou de produção, o subsistema de apoio, o subsistema de manutenção, o subsistema adaptativo e o subsistema de gestão.

O subsistema técnico ou de produção está responsável pelo processamento, transformação de energia ou de informação; o subsistema de apoio que engloba todas as unidades e/ou pessoas que realizam transacções com o meio ambiente para obtenção de inputs, distribuição dos outputs; ou auxiliam nestes processos; o subsistema de manutenção responsável por todas as actividades que visam a manutenção do equipamento¹² necessário para que o trabalho seja feito; o subsistema adaptativo que engloba as estruturas que fazem a previsão de mudanças ambientais; e, finalmente, o subsistema de gestão que realiza as actividades de controlo, de coordenação e de direcção de todos os subsistemas da estrutura organizacional.

¹² Na maior parte das Organizações, este equipamento consiste em comportamento humano delineado.

O subsistema de manutenção e o subsistema adaptativo visam especificamente a sobrevivência da organização e procuram preservar a constância e previsibilidade das condições da vida organizacional, ou seja, contribuem para a manutenção do estado firme ou equilíbrio homeostático necessário ao bom funcionamento das organizações. Actuam no entanto, de forma distinta: enquanto o subsistema de manutenção utiliza mecanismos específicos (por ex., Métodos de selecção próprios, Práticas de socialização ou doutrinação, Criação de sistemas de recompensas, Criação de mecanismos regulatórios, Elaboração de regras e sua fiscalização) que visam a uniformidade dos procedimentos internos da organização; o subsistema adaptativo pode actuar em duas direcções ou tentando controlar as forças externas para manter a previsibilidade das suas operações internas – controla o meio externo; ou, modificando as estruturas internas da organização de forma a adaptá-las às necessidades de um meio externo que se modifica.

Ainda de acordo com estes autores, estas estruturas organizacionais não se desenvolvem todas ao mesmo tempo sendo possível perspectivar um ciclo de desenvolvimento das mesmas (Figura 6.).

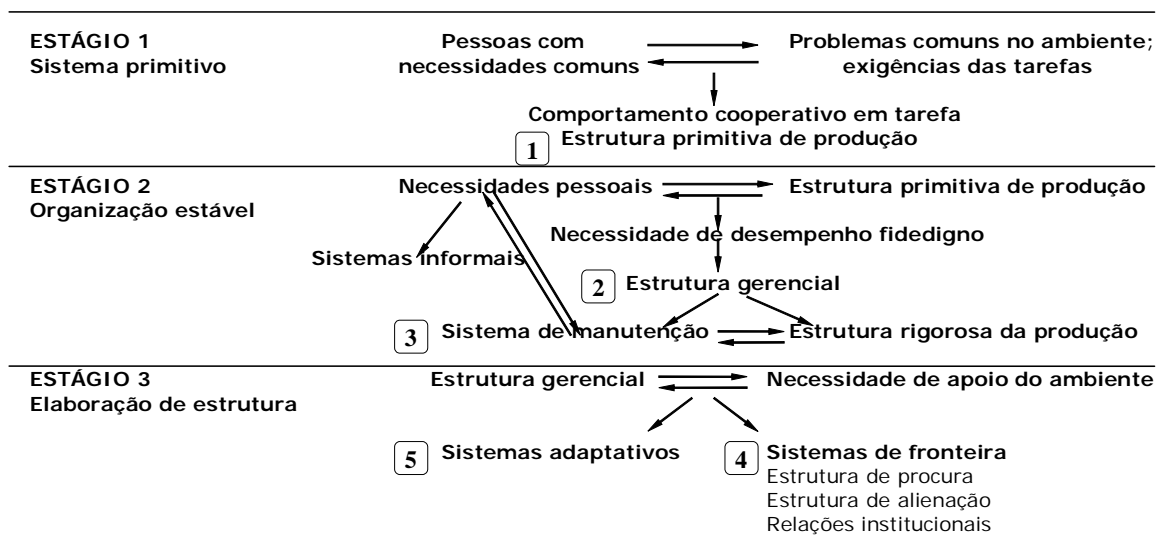


Figura 6. Estágios no desenvolvimento das estruturas organizacionais (Katz & Kahn, 1987: 96)

A partir de uma representação gráfica de uma organização como sistema aberto são explorados os principais conceitos (Figura 7.).

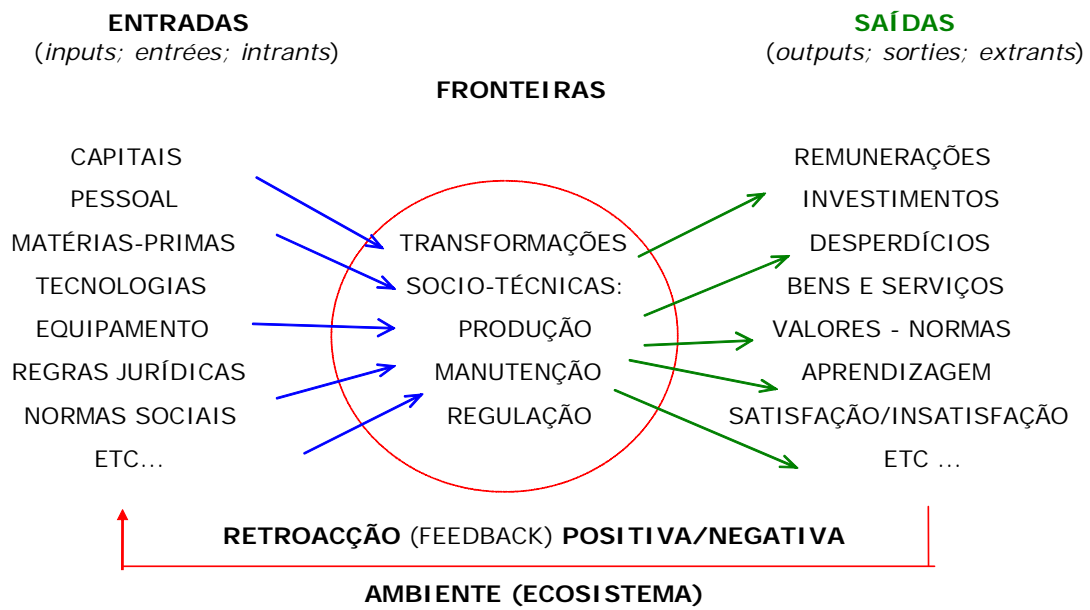
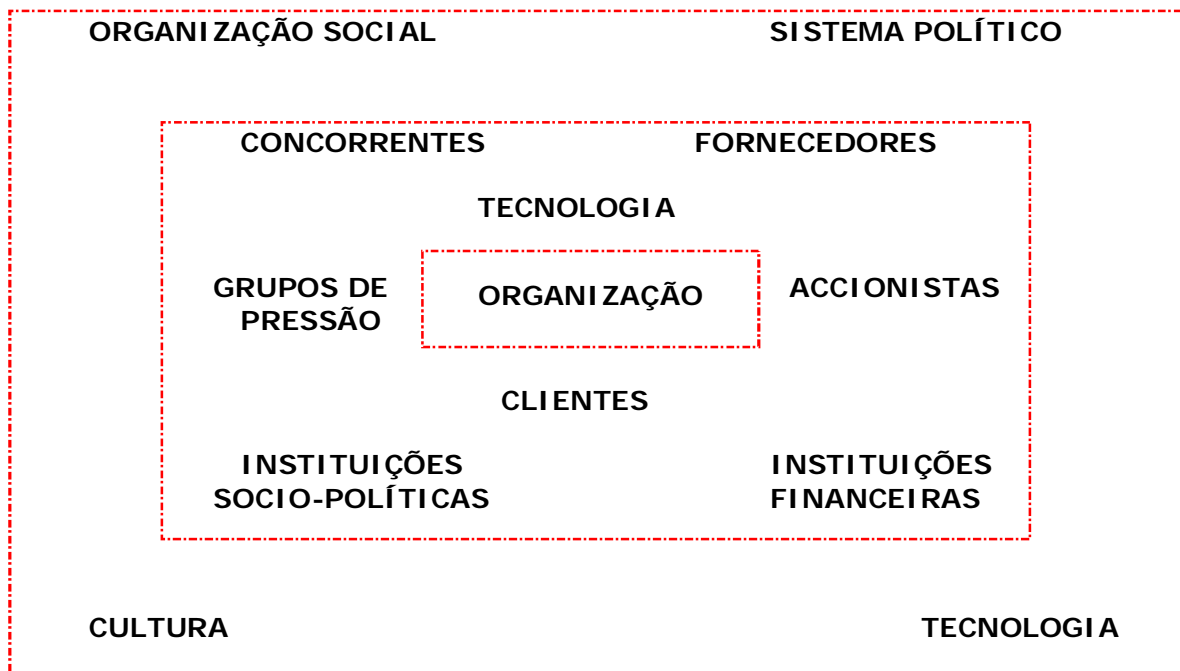


Figura 7.: Uma organização enquanto sistema aberto.

Finalmente, abordamos o conceito de meio e a sua importância na perspectiva sistémica. Utilizamos a diferenciação que Bertrand e Guillemet (1994) fazem entre "meio específico" e o "meio geral" das Organizações (Figura 8.).



Meio específico de uma organização é o conjunto de entidades e/ou pessoas com quem a organização se relaciona directamente podendo ser concorrentes, clientes,

accionistas, etc. Por esta razão, cada organização tem um meio específico próprio e único. Este conceito é explorado no trabalho prático sendo feita a sugestão aos alunos de identificarem o meio específico da organização que escolheram estudar.

O meio geral constitui a envolvente social, cultural, política e económica de todas as organizações duma mesma sociedade. É por esta razão, igual para todas elas e por isso pouco diferenciador.

6. A abordagem sociotécnica das Organizações

A abordagem sociotécnica das Organizações cuja origem remonta aos trabalhos desenvolvidos por investigadores do "Tavistock Institute of Human Relations" de Londres, vai ter uma importância acrescida no Programa da disciplina uma vez que vai constituir uma das grelhas de análise utilizadas pelos alunos no âmbito do trabalho a desenvolver nas aulas práticas.

Na sequência dos trabalhos de intervenção de consultadoria realizados por um grupo de investigadores (Trist, Bamforth, Rice, Miller, Emery) deste Instituto, foi a pouco e pouco, sendo desenvolvido aquilo que é conhecido como a abordagem sociotécnica das Organizações.

Como referência base para este capítulo da disciplina, é indicado aos alunos a leitura do terceiro, quarto e quinto capítulos do trabalho "Sistemas produtivos e sua regulação. Contributos da perspectiva sociotécnica" (Keating, 1987), entre outras.

Depois de uma referência rápida sobre algumas das experiências precursoras desta abordagem como seja, por exemplo, a intervenção realizada na Glacier Metal Co. no início dos anos 50 por este grupo de trabalho, é desenvolvida em pormenor a intervenção efectuada nas minas de carvão de Durham (Trist & Bamforth, 1951).

Muito sinteticamente, os motivos para esta intervenção foram: o mau estar instalado entre os mineiros e entre estes e a direcção das minas; os índices de absentismo verificados e, a desorganização cíclica da produção. Chamados a intervir o grupo de investigadores procedeu a uma análise da situação constatou que os problemas reportados se tinham começado a verificar após a introdução de um sistema de transporte mecanizado (tapete rolante) do carvão do interior para o exterior da mina¹³. Ora a introdução deste mecanismo provocou alterações significativas na organização do trabalho mantida até aí:

¹³ Para completa compreensão desta intervenção, são previamente explicadas aos alunos as principais fases do processo de extracção do carvão: preparação - corte de carvão; transporte do carvão para o exterior (processo que foi mecanizado) e, avanço na mina.

- a) as fases de mineração que eram pouco extensas antes da mecanização passaram a fases de mineração muito extensas;
- b) os mineiros que na primeira situação se agrupavam três a três e executavam autonomamente todo o trabalho a fazer, após a mecanização, foram organizados em unidades produtivas de 45 trabalhadores(!) distribuídas por 3 turnos (ciclo de 24h) e em que havia uma divisão clara de tarefas entre os vários elementos; finalmente,
- c) a coordenação do trabalho que na primeira situação era feita de forma flexível entre todos os grupos da mesma zona, sem estruturas hierárquicas intermédias passou a contar após a mecanização, com um "responsável de turno" cuja função era a de controlo dos mineiros e servir de intermediário entre estes e a administração das minas em qualquer situação.

Os interventores após exploração de todos os dados da situação diagnosticam que os problemas manifestados se deviam a um desajustamento entre as características das actividades a realizar especialmente no subsolo (condições imprevisíveis, instáveis), e a organização do trabalho imposta após a introdução do sistema mecanizado de transporte do carvão (tipo fabril, rígida e pesada).

Em consonância com este diagnóstico, propõem algumas alterações à organização de trabalho instalada com as seguintes características:

- Os mineiros organizavam-se em grupos de cerca de 41 elementos mas, constituídos numa base de escolha mútua;
- Cada um destes grupos era polivalente e trabalhava de forma autónoma, sem supervisão para a coordenação do trabalho;
- Era assegurada a continuidade das tarefas de turno para turno, ou seja, cada turno pegava no trabalho no ponto em que o turno anterior o tinha deixado;
- O salário de cada um passou a ser calculado com base na produção do grupo a que pertencia (logo, todos os mineiros dum grupo ganhavam o mesmo salário), partindo do princípio que todos os mineiros realizavam trabalho equivalente (o que era um princípio legitimado pela polivalência dos mineiros).

Os problemas disfuncionais até aqui evidenciados pelos mineiros diminuíram grandemente na sequência da operacionalização desta nova forma de organização denominada organização de trabalho compósita.

Os resultados desta intervenção, associados aos obtidos nas intervenções iniciais deste grupo de investigadores, vieram ressaltar uma série de aspectos que se tornaram os princípios da abordagem sociotécnica.

Assim, e segundo Liu (1983), o fundamento base desta abordagem é o de que qualquer sistema de produção requer uma organização tecnológica (equipamentos e arranjos de processos) e uma organização do trabalho (envolvendo aqueles que desempenham as tarefas necessárias). De facto, existe um conjunto de actividades necessárias à realização e funcionamento duma organização, traduzido na tarefa global da organização. Para as concretizar é necessário que exista um sistema técnico e um sistema social. O primeiro tem a ver com as tarefas a desempenhar; as instalações físicas; o equipamento e instrumentos de produção; as exigências da tarefa; as técnicas operacionais; o ambiente físico e a sua disposição; a duração das tarefas. É, desta forma, o subsistema responsável pela eficiência potencial da organização.

O subsistema social engloba os indivíduos com as suas características físicas e psicológicas; as relações sociais (interacções) entre os indivíduos encarregues da execução; as exigências da sua organização formal e informal, na situação de trabalho. É, afinal, o subsistema que transforma a eficiência potencial da organização em eficiência real.

Intervir apenas no subsistema técnica (como aconteceu nas minas de carvão de Durham) ou apenas no subsistema social das organizações origina uma análise parcial e redutora que há, de todo, que evitar. A abordagem sociotécnica defende desta forma, que deverá haver uma *optimização conjunta* dos dois subsistemas no sentido de obter melhor eficácia do sistema e melhor qualidade de vida das pessoas nas organizações.

A finalizar este capítulo, exploramos os dois modelos de análise sociotécnica de uma unidade fabril e de um Serviço que resumimos em seguida. Estes modelos serão utilizados pelos alunos nas aulas práticas para análise de uma unidade da organização que escolheram estudar.

Estudo sociotécnico de uma unidade de produção (Liu, 1983)

O autor propõe um modelo de diagnóstico sociotécnico de uma unidade de produção que compreende sete etapas a seguir sintetizadas:

1. Descrição global da unidade

Compreende a exploração das entradas e das saídas e do processo de transformação interno da unidade seleccionada.

2. Ligações entre a unidade estudada e as outras unidades da organização

Objectivo: Explorar o ambiente imediato da unidade a fim de identificar os principais problemas que se colocam às suas fronteiras, examinar se eles são efectivamente tomados em consideração e se a unidade os domina.

Consiste no estudo das principais ligações técnicas e funcionais desta unidade com as outras, uma vez que estas ligações podem originar problemas de interface que devem ser identificados e geridos.

3. Variações e acasos

Nesta etapa abordam-se os problemas de funcionamento interno da unidade. Atendem-se às variações e acasos provenientes dos produtos ou da tecnologia utilizada (evitam-se as provenientes de erros de operação). Consideram-se assim, as variações que afectam de forma significativa:

- ↳ a quantidade produzida;
- ↳ a qualidade produzida;
- ↳ os custos operatórios: quantidade de produtos consumidos; tempos operatórios alongados, etc;
- ↳ as condições de trabalho: tensões, esforços demasiado grandes exigidos ao pessoal.

4. Dependência das actividades e nível das responsabilidades individuais

A realização dos objectivos de uma unidade num processo de fabricação exige frequentemente a realização coordenada de um conjunto de tarefas. É importante então assegurar que as diferentes pessoas que executam estas tarefas estejam colocadas em condições tais que lhes permita agir de maneira concertada no tempo desejado.

5. Estudo do ambiente

Este estudo compreende:

- ↳ as operações de manutenção;
- ↳ o fornecimento e a evacuação dos produtos;
- ↳ o resto da fábrica;
- ↳ contactos da unidade estudada com o exterior da fábrica (clientes, fornecedores, ...).

O objectivo não é o de estudar em detalhe as operações de manutenção, o fornecimento e a evacuação de produtos ou o resto da fábrica, mas determinar os problemas que estas actividades põem à unidade; e de ver se é possível confiar ao pessoal da unidade certas responsabilidades que actualmente lhes escapam ou inversamente, de questionar se certas tarefas da unidade não seriam mais bem levadas em conta por uma outra unidade.

6. Avaliação dos postos de trabalho (necessidades do homem no trabalho)

Trata-se de avaliar os diferentes postos de trabalho existentes em função de critérios relativos ao interesse do trabalho. Esta avaliação faz-se em dois tempos:

- a) Definir os critérios de interesse no trabalho específicos ao pessoal da unidade estudada. Pede-se a cada um que responda à seguinte questão: «O que é que torna um trabalho interessante?»

Depois de todas as pessoas se terem exprimido individualmente, efectua-se em grupo a síntese destas respostas agrupando-as nalgumas (5 a 10) grandes categorias. Estas categorias constituem os critérios de interesse no trabalho deste grupo.

- b) Avaliar os postos de trabalho com a ajuda destes critérios - proposta de uma grelha.

7. Propostas de reorganização

Trata-se de reunir todas as hipóteses e todas as sugestões que foram emitidas ao longo do diagnóstico, de estudar a possibilidade de as pôr em prática, de apresentar enfim um projecto estruturado que poderá ser o ponto de partida de um programa de acção/intervenção.

Estudo sociotécnico de um serviço (Liu, 1983)

O autor propõe ainda um modelo de diagnóstico sociotécnico para um serviço, constituído também por 7 etapas que sintetizamos a seguir.

Etapa 1. Descrição global da unidade

Compreende a exploração das entradas e das saídas e do processo de transformação interno da unidade.

Etapa 2. Ligações entre a unidade estudada e as outras unidades da empresa

Estudo das principais ligações desta unidade com as outras, pois estas ligações podem originar problemas de interface que devem ser identificados e geridos.

Etapa 3. Variâncias e acasos

Abordagem dos problemas de funcionamento interno. Atendem-se às variâncias e acasos provenientes das pessoas ou da tecnologia empregue - evitam-se as provenientes de erros de operação. Consideram-se as variâncias que afectam de forma significativa:

- o volume de trabalho;
- a qualidade do trabalho produzido pelo serviço;
- a duração do trabalho num dado posto;
- as condições de trabalho: tensões, esforços demasiado grandes exigidos ao pessoal.

etapa 4. Estudo do ambiente

- dos contactos com o cliente: conhecimento dos seus constrangimentos, meios de comunicar com ele; etc;
- das relações com as instâncias superiores;
- da evolução do ambiente externo à organização;
- dos serviços a montante e a jusante;
- das operações de manutenção;
- do resto da organização.

Etapa 5. Avaliação dos empregos

Avaliação dos diferentes postos de trabalho existentes em função de critérios relativos ao interesse do trabalho. Faz-se em dois tempos:

- a) Definição dos critérios de interesse no trabalho específicos ao pessoal da unidade estudada.

Pede-se a cada um que responda à questão: «O que é que torna um trabalho interessante?». Depois de todas as pessoas se terem exprimido individualmente, efectua-se em grupo a síntese destas respostas agrupando-as nalgumas (5 a 10) grandes categorias. Estas categorias constituem os critérios de interesse no trabalho deste grupo.

b) Avaliar os postos de trabalho com a ajuda destes critérios - proposta de uma grelha.

Etapa 6. carreiras, promoção e notação do pessoal

- Descrever as carreiras, as promoções possíveis e os procedimentos de avaliação do pessoal, examinar os problemas que se colocam a este nível;
- Levantamento das possibilidades de formação tanto internas como externas.

Etapa 7. Propostas de reorganização

Reunião todas as hipóteses e sugestões emitidas ao longo do diagnóstico, estudo da possibilidade de as pôr em prática, de apresentar enfim, um projecto estruturado que poderá ser o ponto de partida de um programa de acção/intervenção que deverá respeitar os objectivos técnicos e os objectivos sociais.

Estas duas grelhas de análise são utilizadas pelos alunos nas aulas práticas para procederem à análise de uma das unidades da organização que escolheram estudar.

7. A abordagem organizacional de Mintzberg

Dada a importância e a sua complexidade, à abordagem da teoria de Henry Mintzberg são dedicadas cinco aulas.

Para Mintzberg (1990, 1995) a estrutura organizacional compreende os meios formais e semi-formais que as organizações utilizam para dividir e coordenar o seu trabalho de forma a criar comportamentos estáveis.

Assim, o autor considera que qualquer organização é constituída por quatro atributos: as partes constituintes, os mecanismos de coordenação, os parâmetros de concepção e, os factores de contingência. Cada um destes atributos é desenvolvido com algum pormenor uma vez que a sua compreensão será fundamental para o entendimento do sistema de configurações organizacionais que o autor propõe.

Assim, e resumidamente, são caracterizadas as seis partes que o autor considera que constituem qualquer organização:

O *topo estratégico* que assegura que a Organização cumpra a sua missão de uma forma eficaz, servindo os objectivos dos que a controlam ou dos que sobre ela têm poder. As suas tarefas essenciais: são a supervisão directa, a gestão das condições de fronteira e, o desenvolvimento da estratégia da Organização; a *linha intermédia* que é a cadeia de comando entre o topo estratégico (quadros dirigentes) e o centro operacional e cujas tarefas essenciais são a supervisão directa e a gestão das condições de fronteira no contexto da gestão das suas próprias unidades de trabalho; o *centro operacional* constituído pelos membros da Organização que executam o trabalho directamente relacionado com a produção de bens ou prestação de serviços e cujas tarefas principais são a obtenção de inputs (Ex.: compra de matérias primas), a transformação dos inputs em outputs (Ex.: produção; processamento de informação), a distribuição dos outputs (Ex.: vendas, distribuição) e, o apoio a estes processos (Ex.: manutenção, gestão dos stocks das matérias primas); a *tecnoestrutura* que engloba analistas preocupados com a adaptação da Organização ao seu meio e com o controlo e estabilização de padrões de actividades na Organização sendo por isso, as suas tarefas fundamentais as de conceber, planificar, mudar ou assegurar a formação dos trabalhadores, de serem os motores da standardização na Organização; o *apoio logístico* constituído por unidades especializadas que fornecem apoio indirecto ao processo produtivo (por ex., administração de salários, aconselhamento jurídico); e, finalmente, a *ideologia* que "se alimenta das tradições e das crenças de uma organização" (Mintzberg, 1990: 154) e que constitui o elemento diferenciador da identidade de cada uma.

Uma das consequências da divisão do trabalho dentro de uma organização é a necessidade de criar mecanismos de coordenação do trabalho. São elementos fundamentais da estrutura, pois são eles que mantém unidas as diferentes partes da Organização. O autor refere a existência de seis mecanismos de coordenação do trabalho que podem coexistir numa mesma organização. São eles: o *ajustamento mútuo* em que a coordenação do trabalho se realiza através da simples comunicação informal (muito utilizado em Organizações pequenas); a *supervisão directa*, mecanismo pelo qual uma pessoa é investida da responsabilidade do trabalho de outras; a *standardização dos procedimentos* procedimento através do qual o conteúdo do trabalho é especificado ou programado previa e superiormente; *standardização dos resultados* aquela em que há, à priori, a especificação das dimensões do produto e/ou da performance a alcançar; a *standardização das*

qualificações realizada habitualmente à priori quando é especificada a formação daquele que executa o trabalho; e, finalmente, *standardização das normas* concretizada através de normas estabelecidas pela Organização na sua globalidade que ditam o trabalho dos seus membros.

Quanto aos parâmetros de concepção o autor agrupa-os em quatro grandes unidades: os relativos à concepção de postos de trabalho individuais (especialização do trabalho, formalização do comportamento e formação e socialização); os associados à concepção da superestrutura (agrupamento em unidades e tamanho das unidades); os parâmetros de concepção das ligações laterais (Sistemas de planificação e de controlo e mecanismos de ligação) e, os relacionados com a concepção do sistema de tomada de decisão (descentralização vertical e descentralização horizontal).

Finalmente, definimos e caracterizamos os *factores de contingência*, o quarto e último atributo das organizações definidos por Mintzberg: a *idade* e o *tamanho* das Organizações; o *sistema técnico de produção*; o *ambiente externo* (mercados, clima político, condições económicas); e, o *poder* (interno e/ou externo).

Para além da análise das dimensões características do sistema técnico (Regulação e Sofisticação) e do ambiente (Estabilidade, Complexidade, diversidade de mercados e A hostilidade), são ainda apresentadas as várias hipóteses (efeitos estudados) que o autor coloca relativamente à influência de cada um destes quatro factores sobre dimensões da estrutura organizacional.

Apresentada a estrutura bem como os elementos constituintes de uma configuração organizacional são apresentadas sinteticamente as cinco primeiras configurações definidas pelo autor (Mintzberg, 1990, 1995) propondo-se a sua compreensão pelos elementos que as diferenciam (Quadro 6. e Quadro 7.).

CONFIGURAÇÕES	PARTE PRINCIPAL	MECANISMO DE COORDENAÇÃO	CONDIÇÕES FACILITADORAS
SIMPLES	<ul style="list-style-type: none"> Topo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisão directa 	<ul style="list-style-type: none"> Meio simples e dinâmico; Sistema técnico simples não regulador; Organizações novas; Necessidade de poder do líder; Períodos de crise
MECANICISTA	<ul style="list-style-type: none"> Tecnoestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> Estandardização dos procedimentos do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Meio simples e estável; Sistema técnico regulador; Organizações "maduras", bastante grandes; Organizações com actividades específicas;
DIVISIONALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> Linha Hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> Estandardização dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidade de mercados; Organizações de tamanho considerável; Organizações antigas;
PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Centro operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Estandardização das qualificações 	<ul style="list-style-type: none"> Meios complexos e estáveis; Sistema técnico simples; Dominante nos Serviços;
INOVADORA	<ul style="list-style-type: none"> Apoio logístico Centro operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustamento mútuo 	<ul style="list-style-type: none"> Dominante nos Serviços; Meios dinâmicos e complexos; Organizações novas; Tipos de Organizações

Quadro 6: As condições facilitadoras, a parte constituinte e o mecanismo de coordenação predominante em cinco das configurações definidas por Mintzberg

CONFIGURAÇÕES	VANTAGENS	PROBLEMAS OU DESVANTAGENS	FORÇA
SIMPLES	<ul style="list-style-type: none"> Resposta rápida Tomada de decisão flexível e adaptável Espírito de missão 	<ul style="list-style-type: none"> Abuso de autoridade Desaparecimento natural do líder; 	Direcção
MECANICISTA	<ul style="list-style-type: none"> Ponto forte destas organizações é a eficácia 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de (CO) absentismo, rotações rápidas de pessoal, má execução do trabalho Dificuldade em proceder a mudanças estratégicas Gestor não tem acesso a canais informais de comunicação 	Eficiência
DIVISIONALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> Distribuição eficaz de capital Ajuda a formar directores gerais Reparte os seus riscos sobre diferentes mercados 	<ul style="list-style-type: none"> Controlo das divisões através de critérios de performance quantitativos (financeiros) Não apropriada para Org.s do sector público e Org.s sem fins lucrativos 	Concentração
PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Democracia e de autonomia Responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de coordenação Problemas de controlo da autonomia 	Competência
INOVADORA	<ul style="list-style-type: none"> Autonomia Responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de reacções humanas à fluidez, confusão e ambiguidade Pouco competente na realização de coisas ordinárias 	Aprendizagem

Quadro 7: As vantagens, os problemas ou desvantagens e a força dominante em cinco das configurações definidas por Mintzberg

Dada a sua especificidade faremos um desenvolvimento diferente e aparte das duas últimas configurações organizacionais definidas por Mintzberg (1990): a configuração missionária a configuração política.

Relativamente à *configuração missionária*, são salientadas as suas características mais típicas como sejam, o facto de constituírem normalmente unidades pequenas pois as ideologias fortes dependem do contacto pessoal e em que há um mínimo de especialização quanto às tarefas, de diferenciação nas suas partes e de divisão nos seus estatutos. No limite, todos os intervenientes uma vez seleccionados, socializados e endoutrinados, acabam por se assemelhar e podem ocupar as diferentes funções à vez. Por esta razão, a tecnoestrutura e a linha hierárquica estão minimizadas e as qualificações profissionais podem ser desencorajadas se incompatíveis com a ideologia. Assim, o parâmetro de concepção chave é o *endoutrinamento* e o mecanismo de coordenação predominante é a *standardização das normas*.

Há essencialmente três tipos de configurações missionárias: as *reformadoras* (as que visam mudar directamente o mundo), as de *conversão* cuja missão é a de mudar o mundo indirectamente atraindo membros e modificando o seu comportamento e, os *claustros ou conventos* cujo objectivo é o de permitir aos seus membros prosseguir um estilo de vida particular e único (não procuram mudar o mundo).

A ideologia pode manifestar-se nas primeiras cinco configurações definidas pelo autor de forma mais ou menos evidente. Assim, a configuração simples é a que desenvolve mais facilmente um sentido de missão dado o papel importante, carismático às vezes, do dirigente máximo. No entanto, encontra-se mais frequentemente uma ideologia embrionária, uma vez que o poder está aqui, ao contrário da missionária, fortemente centralizado; numa configuração mecanicista/burocrática é possível encontrar uma ideologia (por ex., na McDonald's, Toyota) ainda que a formalização e a centralização do poder constituam forças para a sua destruição; no caso das configurações divisionalizadas o quadro é mais pessimista uma vez que o formalismo e a quantificação assumem um papel muito importante; finalmente, nas configurações profissional e inovadora e apesar da especialização das formações (elemento chave destas configurações) se opôr à natureza igualitária da ideologia organizacional, a ideologia manifesta-se nestes contextos com uma certa frequência pois estas configurações têm frequentemente missões que são intrinsecamente nobres e motivantes (por ex., luta contra uma doença).

Finalmente, a política e os conflitos podem existir a dois níveis numa Organização:

- a) podem estar presentes mas não ser dominantes, existindo como uma forma de verniz sobre uma organização mais convencional; ou,

- b) a política pode ser o sistema dominante de influência sendo os conflitos, neste caso, fortes e numerosos enfraquecendo o sistema legítimo de influência. Neste caso, estamos perante uma configuração ou organização política.

Neste caso, a Organização deve ser descrita em termos de *poder* e não de estruturas sendo este poder exercido numa maneira ilegítima no âmbito das organizações convencionais. Tal significa que não existe um método preferido de coordenação, nem nenhuma parte dominante da organização, tudo depende da fluidez do poder informal, canalizado para se sobrepor aos sujeitos individuais.

Este tipo de organizações tem um ciclo de vida que evolui em três fases: na fase do *impulso*, detentores ou grupos de detentores de influência exercem pressão sobre a organização que em consequência tem necessidade de realinhar o sistema de poder; na fase de *desenvolvimento* as pressões continuadas acabam por pôr em causa a ordem estabelecida de poder podendo verificar-se desafios concorrenciais entre diferentes grupos para se apossarem de influência e assumirem o poder; finalmente, há o *desfecho* que pode assumir três formas (a) ou há um vencedor (neste caso, a Organização restabelece-se numa existência tranquila e relativamente não conflitual), ou (b) o conflito perdura no tempo sob uma forma moderada dando origem a uma organização que sobrevive como uma *aliança "cambaia"* ou uma *Organização politizada* ou (c) o conflito é tão intenso que destrói a Organização (resultado mais frequente quando se instala a forma de *arena política*).

O poder ou a política pode revelar-se também nas primeiras cinco configurações definidas pelo autor de forma mais ou menos evidente. Assim, na *configuração simples* a actividade política (através de jogos políticos) é francamente desencorajada devido ao poder individual do líder; nas configurações *mecanicista* e *divisionalizada* a rigidez imposta pela standardização permite apenas a manifestação de formas atenuadas de conflitos (assumem facilmente a forma de organização politizada) sendo os jogos de poder mais frequentes os que desafiam a autoridade para corrigir as deficiências do sistema de autoridade formal (muito forte); pelo contrário, as configurações *profissional* e *inovadora* dado o fraco sistema de autoridade que as caracteriza, tornam-se terrenos favoráveis aos jogos políticos (os mais frequentes são os da "competência" e "autoritarismo" e também os que visam reduzir as bases de poder); por fim, na *configuração missionária* dado o sistema de crenças existente e a predisposição muito forte para a cooperação verifica-se uma menor tolerância para com a actividade política.

A concluir a abordagem organizacional de Mintzberg fazemos uma referência à sua proposta alternativa de abordagem das organizações que o próprio autor designa de “Para além das configurações”. Segundo ele a sistematização de configurações desenvolvida com base nas formas estruturais assumidas pelas diferentes organizações, assenta no princípio da associação. Como todas as classificações a sua aplicação aos casos reais coloca problemas de leitura, ou seja, as configurações são formas estruturais ideais que dificilmente têm equivalente prático.

Em contrapartida o autor propõe o princípio da dissociação para leitura e análise das organizações. Este princípio baseia-se no conceito de forças, conceito mais flexível do que o de formas permitindo uma correspondência mais realista entre uma organização concreta e o modelo proposto. Assim, associadas a cada uma das formas ou configurações descritas está uma força: a força da direcção, a força da eficiência; a força da concentração; a força da competência; a força da aprendizagem; a força da cooperação e a força da competição (Figura 9.).



Figura 9: Pentágono Integrado de Forças e Formas (Mintzberg, 1990: 372).

8. O modelo do processo de organizar

As teorias até aqui abordadas partilham uma concepção objectiva das organizações que contraria a defendida por Karl Weick que nos finais da década de 60, publica pela

primeira vez a sua teoria num livro de reconhecido mérito, *The social psychology of organizing* (Weick, 1979)¹⁴.

De facto, e de acordo com Jordão (1998), a partir desta altura começa a tornar-se evidente a necessidade de se abordar a realidade organizacional não como uma realidade inquestionavelmente objectiva, concreta e independente dos agentes da sua definição como até aí tinha sido considerada mas, como uma realidade subjectiva portanto, essencialmente como uma entidade sociocognitivamente construída.

Como percursos desta postura são salientados os contributos de Roethlisberger e Dickson (1939) e de Boulding (1956) que de alguma forma, haviam já salientado a importância de se considerar a vertente cognitiva e/ou interpretativa na análise das Organizações.

Como vimos anteriormente, Roethlisberger (1941) propõe uma reinterpretação das queixas das trabalhadoras e dos problemas surgidos na indústria considerando que o que verdadeiramente provocava a mudança de comportamento daquelas não eram os significados essencialmente lógicos que estas atribuíam à sua experiência mas, as interpretações que elas faziam das alterações introduzidas nos seus contextos de trabalho, isto é, as suas atitudes.

Mais tarde, Boulding publica o artigo "General Systems Theory - The Skeleton of a Science" (Boulding, 1956) onde propõe uma sistematização da Teoria Geral dos Sistemas de acordo com a complexidade de organização da sua unidade "individual" básica ou unidade de comportamento, o sistema. Define uma hierarquia de sistemas com nove níveis de complexidade crescente e considera as Organizações sociais como os sistemas mais complexos, o oitavo ou penúltimo nível da hierarquização que propõe, definindo-as como um "conjunto de papéis ligados por canais de comunicação" (Boulding, 1956: 205) para cujo estudo «se deve estar preocupado com o conteúdo e o significado das mensagens, com a natureza e dimensões dos sistemas de valores, com a transcrição de imagens em registos históricos, com as simbolizações subtis da arte, música e poesia e com a complexa gama de emoções humanas» (ibidem)..

Após esta breve referência a dois dos contributos percursos de uma abordagem interpretativa ou cognitiva das Organizações, passamos a analisar o modelo do processo de organizar proposto originalmente por Weick e mais tarde desenvolvido por Hosking e Morley (1991).

¹⁴ Data da 2ª edição da obra inicialmente publicada pelo autor em 1969.

Segundo esta perspectiva, e de acordo com Jordão (1998), as Organizações decorrem de uma relação de *criação mútua* entre pessoas e contextos (Hosking & Morley, 1991) ou da operacionalização de um puzzle onde interpretações e procedimentos partilhados e apropriados se traduzem numa associação de comportamentos assumidos pelos diferentes actores organizacionais (Weick, 1979).

Para concretizar é explorada a definição que Weick (1979) dá de organização:

"Most "things" in organizations are actually relationships, variables tied together in systematic fashion. ... The word organization is a noun, and it is also a myth. If you look for an organization you won't find it. What you will find is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, and their timing are the forms we erroneously make into substances when we talk about an organization. ... Events inside organizations and organisms are locked into causal circuits that extend beyond these artificial boundaries". (Weick, 1979: 88)

O processo de *organizar* é então analisado através das suas duas componentes a cognitiva e a política¹⁵, consideradas separadamente, por razões meramente pedagógicas. A apresentação deste modelo a partir deste ponto segue de perto a proposta de Jordão (1998: Cap. 2) por essa razão, escusamo-nos aqui de a repetir.

Analisados os processos cognitivos ou construtivos e os processos políticos do "fazer – sentido" organizacional, finalizaremos a apresentação desta perspectiva, concluindo que ela acenta dois pressupostos base:

- a) por um lado, que a realidade organizacional é uma realidade em permanente construção, profundamente influenciada pelos pressupostos dos seus agentes de definição (teóricos e/ou actores organizacionais) e, portanto, passível de várias leituras ou interpretações; por outro lado, e em consequência
- b) o papel dos actores organizacionais nomeadamente o do gestor, altera-se passando este a ser visto como o de um "processador de informação" organizacional privilegiado que, de modo a ultrapassar as dificuldades que a complexidade de informação com que é confrontado lhe coloca, desenvolve estruturas de conhecimento ou esquemas cognitivos na base dos quais funciona.

¹⁵ Enquanto Weick considera apenas os processos cognitivos ou construtivos do "fazer – sentido" organizacional, Hosking e Morley consideram o *processo de organizar* como sendo intrinsecamente político e intrinsecamente cognitivo.

9. Sistematização de Burrell e Morgan

Para finalizar esta unidade temática, propomos aos alunos uma sistematização das teorias das organizações das organizações com o objectivo de lhes proporcionar uma ferramenta de ordem superior para compreensão das mesmas.

Apesar de haver várias sistematizações das teorias das organizações (Pfeffer, 1982, Astley & Van de Ven, 1983, e Scott, 1987), optámos pela sistematização proposta por Burrell e Morgan pois não só é uma das mais abrangentes na medida em que procura relacionar as teorias das Organizações com o seu contexto sociológico mais alargado (Burrell & Morgan, 1994) como permite a articulação com a perspectiva metafórica posteriormente desenvolvida por Morgan (1980, 1989).

A sua sistematização é construída com base no pressuposto de que todas as teorias das Organizações reflectem, estando disso os seus autores mais ou menos conscientes, uma série de pressupostos acerca da natureza do mundo social e da forma como ele pode ser investigado e acerca da sociedade e da forma como ela e as suas unidades se estruturam. Os pressupostos relativos à Natureza da Ciência Social agrupam-se em quatro tipos: os ontológicos, os epistemológicos, os relativos à natureza humana e, os metodológicos. Cada um destes grupos, apresenta um pólo mais subjectivo e outro mais objectivo o que vem a constituir a primeira dimensão da sistematização proposta pelos autores, a *dimensão subjectiva - objectiva* dos pressupostos relativos à natureza da Ciência Social.

Os pressupostos sobre a Teoria da Sociedade são a *sociologia da regulação vs. a sociologia da mudança radical*. O que diferencia os autores integrados numa e noutra é os primeiros pretendem explicar as estruturas ou sistemas sociais em termos da sua unidade, da ordem e integração social e da sua coesão, enquanto os segundos, procuram estudar tais estruturas focalizando-se antes nos problemas de mudança, nos conflitos estruturais, na contradição e nas formas de domínio predominantes.

É do cruzamento destas duas dimensões que surgem os quatro paradigmas definidos pelos autores para análise das Ciências Sociais em geral: o paradigma Funcionalista, o paradigma Interpretativo, o paradigma Humanista Radical e o paradigma Estruturalista Radical (Quadro 8.).



Quadro 8. Os Quatro paradigmas para análise da Teoria Social. (Burrell & Morgan, 1994).

Considerando-se os paradigmas como visões implícitas ou explícitas que se reportam a realidades alternativas e mutuamente exclusivas, sintetizamos as principais características de cada um dos quatro paradigmas definidos.

Assim, o paradigma funcionalista é uma perspectiva firmemente enraizada na sociologia da regulação abordando o seu objecto de estudo de um ponto de vista objectivista, isto é, preocupa-se em dar explicações do *status quo*, da ordem social, do consenso, da integração social, da solidariedade, da satisfação de necessidades e da actualidade, abordando estas questões sociológicas gerais de uma forma realista, positivista, determinista e nomotética. Assume por isso, uma perspectiva altamente *pragmática* na orientação estando preocupado em compreender a sociedade de forma a gerar conhecimento que possa ser utilizado na resolução de problemas. É por excelência o paradigma que tem servido de *referente dominante* para a condução da sociologia académica e o estudo das organizações

Já o paradigma interpretativo faz uma abordagem da ciência social que tende a ser nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica. Está assim, preocupado em compreender o mundo ao nível da experiência subjectiva de cada sujeito e procura explicações na consciência e subjectividade individual, portanto no quadro de referência do participante e não na observação da acção. O mundo social é visto como um processo social emergente, criado pelos indivíduos envolvidos; apesar de se reconhecer que a realidade social tem alguma existência fora da consciência de qualquer indivíduo, ela é vista como pouco mais sendo do que uma rede de pressupostos e significados intersubjectivamente partilhados.

O paradigma humanista radical coloca a ênfase central na consciência humana e defende que esta é dominada por superestruturas ideológicas com as quais o Homem

interage mas que constituem, contudo, um "calço" cognitivo entre ele e a sua verdadeira consciência (esta constitui uma das noções mais básicas de todo este paradigma). Por esta razão, este "calço" é o "calço da alienação" ou "falsa consciência", que inibe ou impede a verdadeira realização humana o que faz com que todos os autores que se enquadram neste paradigma partilhem da preocupação de libertar a consciência e experiência humana do domínio da superestrutura ideológica do mundo social na qual os homens sobrevivem.

Por fim, o paradigma estruturalista radical deve ao trabalho de Karl Marx o seu principal contributo intelectual. Defende uma sociologia da mudança radical de um ponto de vista objectivista estando assim empenhado na mudança radical, emancipação e potencialidade, numa análise que enfatiza o conflito estrutural, os modos de domínio, a contradição e a privação. Encerra uma visão da sociedade contemporânea como sendo caracterizada por conflitos fundamentais que originam mudança radical através de crises políticas e económicas que permitem que os homens se emancipem das estruturas sociais nas quais vivem.

Posteriormente, Morgan desenvolve uma perspectiva metafórica das Teorias das Organizações (Morgan, 1980, 1989) e propõe a sua articulação com a paradigmática aqui apresentada. Assim, Morgan define metáforas como sendo modos diferentes de abordar e estudar uma realidade dentro de um certo paradigma, partilhando por isso, um conjunto de pressupostos fundamentais. Por outro lado, dentro de cada metáfora podem inserir-se diversas escolas teóricas que partilham as características da metáfora (Figura 10.).

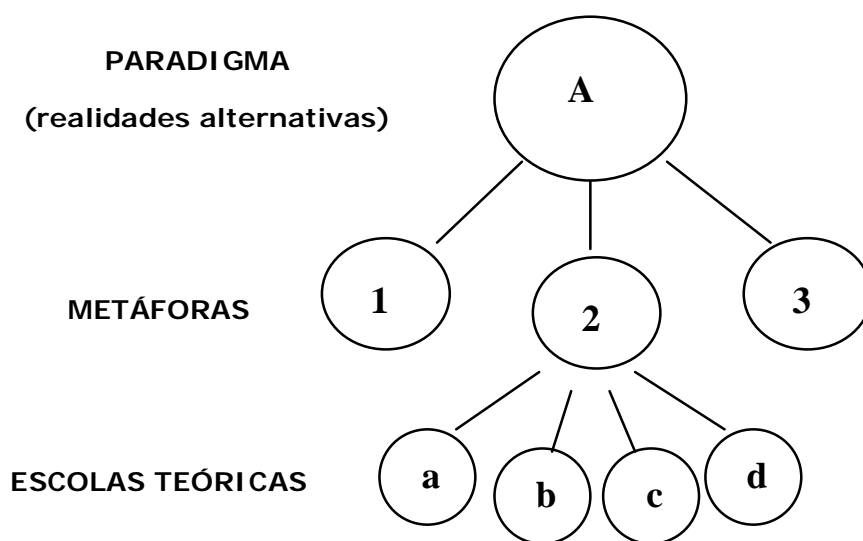


Figura 10.: A noção de *metáfora* e a sua interligação com a de *paradigma* e a de *teorias*. (Morgan, 1980)

Assumindo que a utilização de uma metáfora implica gerar uma imagem para estudar um assunto, o autor faz uma série de considerandos relativamente à utilização de metáforas para estudar as organizações. Assim, o autor considera que nenhuma metáfora só por si apreende a natureza total da vida organizacional e que, por isso, para a compreensão de qualquer fenómeno organizacional alguns insights metafóricos diferentes podem ser necessários gerando cada um deles visões poderosas, distintas mas essencialmente, *parciais*.

Para Morgan ainda, reconhecer que as teorias das organizações são metafóricas é reconhecer que a elaboração de uma teoria das organizações é um empreendimento subjectivo preocupado com a produção de análises unilaterais da vida organizacional. Tal reconhecimento inspira um espírito de crítica e deve relativizar um comprometimento excessivo com determinado ponto de vista, com determinada metáfora (Morgan, G., 1980).

Em seguida, o autor descreve algumas metáforas características de cada um dos paradigmas definidos anteriormente (Quadro 9.).

SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL	
S U B J E C T I V O	Instrumento de dominação "schismatic" catástrofe
S U B J E C T I V O	máquina organismo sistema cibernético sistema político teatro cultura
SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO	

Quadro 9.: Algumas das metáforas características de cada paradigma (Morgan, 1980)

Destas desenvolvemos apenas aquelas onde se inserem teorias abordadas previamente no Programa da disciplina.

Assim, a metáfora da máquina ou mecanicista, onde se insere a Organização Científica do Trabalho e a Teoria da Burocracia, considera a Organização como uma *estrutura estática* daí, a importância que dá à *estrutura* e *tecnologia*. A Organização é vista como um meio para alcançar *objectivos* predeterminados e o seu funcionamento avaliado em termos da sua *eficácia* (como se se tratasse de uma máquina).

Apesar das suas limitações, esta concepção mecanicista das organizações funciona bem quando: a tarefa a realizar é simples; o meio é de tal modo estável que garante que os produtos fabricados são apropriados por um largo período de tempo; se quer fabricar/produzir exactamente o mesmo produto durante muito tempo; a precisão de realização da tarefa é um critério importante; e, quando os elementos humanos da "máquina" são obedientes e se comportam como o previsto (Morgan, 1989).

Apesar disso, são bastantes os inconvenientes e/ou fraquezas das teorias baseadas na metáfora mecanicista. De facto, dão origem a um tipo de organização que tem grandes dificuldades em se adaptar às circunstâncias sendo a sua característica básica a rigidez de comportamentos - as organizações não são feitas para a inovação mas para a prossecução de *objectivos* previamente definidos. Podem por esta razão, engendrar uma burocracia restrita e rígida em que a compartimentação em diversos níveis hierárquicos, funções, papéis e indivíduos tende a criar uma série de obstáculos como seja por exemplo, a emergência de *objectivos* secundários (individuais e/ou grupais) que podem minar a capacidade da organização em prosseguir os seus *objectivos* previamente definidos - importância da organização informal. Finalmente, e provavelmente uma das suas características mais importantes (do ponto de vista de qualquer psicólogo) limita o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os indivíduos de tal modo que eles se adaptam à máquina da organização o que por sua vez, tem consequências a dois níveis:

Ao nível individual reforça, pela sua institucionalização, os comportamentos de passividade, de dependência e de desresponsabilização do trabalhador e desencoraja a iniciativa individual;

Ao nível organizacional, não rentabilizando o potencial criativo dos seus elementos, a organização não dispõe de soluções criativas e/ou novas para os problemas com que se pode confrontar o que leva ao enfraquecimento da sua capacidade de resposta a situações novas e diferentes.

Assim, a metáfora do organismo ou organicista, onde se insere a Abordagem sistémica das Organizações, a Perspectiva sociotécnica e a Abordagem organizacional de Mintzberg, considera a Organização como uma entidade viva em constante fluxo e

mudança, interagindo com o seu meio numa tentativa de satisfazer as suas necessidades básicas, imperativas.

Segundo Morgan (1989) as principais forças das teorias inseridas nesta metáfora residem na importância atribuída às relações entre a organização e o seu meio sendo as organizações vistas como processos em interacção que devem conhecer um equilíbrio interno tanto quanto externo - a estratégia, a estrutura, as técnicas, a gestão e a dimensão humana das organizações como subsistemas com necessidades próprias e vitais. A ênfase é colocada então, na sobrevivência como objectivo ou tarefa principal que qualquer organização deve prosseguir. Ao evidenciar diversas "espécies" de organização, permite a consciencialização de que aqueles que organizam dispõem sempre de uma gama de opções (teóricos da contingência). Além disso, as organizações de tipo orgânico manifestam qualidades excepcionais quando se trata de inovar adaptando-se facilmente a novas e diferentes condições. Por fim, é atribuída uma importância à "ecologia" e às relações entre as organizações o que ressalta a necessidade de construir uma teoria destas relações para compreender como evolui realmente o mundo das organizações.

Como principais limites podemos apontar a tendência para ver as organizações e o seu meio de modo muito concreto e objectivo quando estas podem ser, pelo menos em parte, consideradas como fenómenos socialmente construídos. A ênfase é colocada mais na unidade do que no conflito como o estado normal da organização o que leva erradamente a crer que a unidade e a harmonia que caracterizam o organismo pode ser encontrada na vida de qualquer organização. Por fim, Morgan alerta para o perigo desta metáfora se transformar em ideologia: como os organismos são funcionalmente integrados pode levar a admitir que as organizações o devam ser também podendo engendrar uma "sociedade em organização" com "homens e mulheres de organização".

Finalmente, na metáfora do *Enacted Sense Making*, representada pela teoria de Weick (1979, 1985), as realidades organizacionais são vistas como construções sociais progressivas dependendo das qualidades individuais em atribuir significados. Os aspectos rotineiros normalmente inquestionáveis, concretos, são menos concretos e reais do que parecem.

III. Actividades

Componente presencial

Nas aulas são utilizadas diversos métodos e estratégias de ensino que passaremos a descrever.

- Exposições teóricas com apoio de técnicas audiovisuais.
- Utilização de métodos activos como debates em pequenos e em grande grupo.
- Técnica de brainstorming no início de cada capítulo de forma a explicitar o conhecimento que os alunos têm sobre as temáticas abordadas. Anotação no quadro do produto deste exercício que ficará disponível até ao final do capítulo a que reporta.

No final de cada capítulo, discussão com base no confronto entre o conhecimento inicial e actual dos alunos sobre cada uma das temáticas abordadas.

Exemplo duma actividade deste tipo:

1. Quando ouvem falar em "Movimento de Relações Humanas" o que é que lhes ocorre?
2. Anotar no quadro e num papel tudo o que for referido pelos alunos para posterior discussão no final do capítulo.

- Apresentação e discussão de dois filmes para ilustrar alguns aspectos relativos à Organização Científica do Trabalho e aos efeitos disfuncionais da Burocracia.

1. Filme "O TAYLORISMO"

Uma vez que o filme é falado em francês (sem tradução) e que a qualidade sonora não é muito boa, distribuámos no início da aula um documento onde consta o sumário das diferentes partes que constituem este documentário (cf. Anexo 2)

2. Filme "Hércules e os 12 trabalhos difíceis"

Trata-se de um filme de entretenimento da série Astérix e que aborda com pertinência e humor alguns dos efeitos disfuncionais da Burocracia.

Uma vez que só nos interessa uma parte do filme (que dura cerca de 15') é explicado no início da aula qual a trama da história: Os romanos para

justificarem a força dos gauleses admitem que eles são deuses. Para comprovar esta tese propõem aos gauleses que realizem doze tarefas que, na sua opinião, só os deuses conseguiriam realizar. É exactamente a oitava tarefa que lhes é proposta, *A casa que enlouquece (pedir um impresso)*, que retrata magistralmente o funcionamento burocrático.

Após a passagem do filme é solicitado aos alunos que identifiquem os vários aspectos disfuncionais que perceberam no filme. Segue-se discussão e revisão, caso necessário, de alguns conceitos previamente abordados sobre esta teoria.

Componente online

- Os alunos são convidados a pesquisarem textos sobre a Organização do trabalho e selecionarem aqueles que na sua óptica, tenham informação nova.

Instructions:

O que vos proponho é que pesquisem (diversifiquem as bases de dados utilizadas) textos sobre a vida e/ou a obra de Frederick Winslow Taylor. O objectivo não é só o de me enviarem estes textos mas o de os analisarem devidamente e me enviarem apenas aquele que, na vossa opinião, acrescenta alguma informação diferente sobre a vida e/ou a obra deste autor. Portanto, enviem-me um texto com comentário salientando o que "descobriram" de novo sobre este tema.

Section Instructor Attachments:

None

Due Date

11 de Dezembro de 2005 12:00

Type:

Work individually

- É disponibilizado um trecho do livro "O Museu Britânico ainda vem abaixo" (Lodge, 1999) onde é descrito com muito humor uma situação resultante de disfuncionamento burocrático (Anexo 3). É solicitado um comentário ao texto.

IV. Bibliografia

Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1994). *Organizações: Uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget (Tradução de Dulce Matos), Cap. 3, Cap. 4 e Cap. 5.

Boulding, K. E. (1956). General systems theory - The skeleton of science. *Management Science*, 2 (3), 197-208.

- Burns, T. & Stalker, (1961). Mechanistic and organic systems. In Shafritz & Ott (1992), (Eds.). *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. 20.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1994). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books Ltd., pp. VIII-37.
- Chiavenato, I. (1998). *Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas* (5ª Edição). São Paulo: Makron Books, Vol. 2, Cap. 13.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª edição). Lisboa: Editora RH. Cap. 11.
- Ferreira, J. M. C. e outros (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, L.da, Parte I, Caps. 1 a 5 e Cap. 8 e 10.
- Jordão, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das Organizações: Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa* (Cap. 2). Porto: FPCE - UP.
- Katz D. & Kahn, R. (1987). *Psicologia social das organizações* (Tradução brasileira de Auriphebo Simões). São Paulo: Editora Atlas, Cap. 2, Cap. 3, Cap. 4, Cap. 5.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). Organizations and the system concept. In Shafritz & Ott (1992), (Eds.). *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. 27.
- Keating, J. (1987). *Sistemas produtivos e sua regulação. Contributos da perspectiva sociotécnica*. Porto: FPCE, Cap. 3, 4 e 5.
- Liu, M. (1983). *Approche sociotechnique de l'organisation*. Paris: Les Éditions d'Organisation, Cap. IV e Cap. V.
- Liu, M. (2002) *System Dynamics and Organization Dynamics: state of the art and issues*, AFSCET, Internet <http://www.afscet.asso.fr/resSystemica/Crete02/Liu.pdf>
- Lodge D. (1999). *O Museu Britânico ainda vem abaixo* (Tradução de Rita Pires e Ana Maria Chaves). Lisboa: Edições ASA.
- Merton, R. (1957). Bureaucratic structure and personality. In Ott, J. (1989) (Ed.). *Classic readings in Organizational Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. IV, 26.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das Organizações* (Tradução). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Cap. 1 e Cap. 2 e Cap. 4, Cap. 5, Cap. 6, Cap. 7, Cap. 8, Cap. 9, Cap. 10, Cap. 11, Cap. 12, Cap. 13, Cap. 14, Cap. 15 e Cap. 16.

- Mintzberg, H. (1990). *Le management: Voyage au centre des organisations* (Tradução). Paris: Les Éditions d'Organisation. Cap. 2, Cap. 6, Cap. 7, Cap. 8, Cap. 9, Cap. 10, Cap. 11, Cap. 12, Cap. 13 e Cap. 14.
- Morais, M. F. (1988). *A reconcepção dos postos de trabalho e as novas tecnologias*. Porto: FPCE, Cap. 1 e Cap. 2.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25 (4), 605-622.
- Morgan, G. (1989). *Images de L'Organisation*. Québec: Les Presses de L' Université Laval, Éditions ESKA, Cap. 2 e Cap. 3.
- Roethlisberger, F. (1941). The Hawthorne Experiments. In Ott, J. (Ed.). *Classic readings in Organizational Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. 1 (1).
- Rosnay, J. de (1995). *O macroscópio. Para uma visão global* (Tradução de M.^a Adozinda Soares). V. N. de Gaia: Estratégias Criativas. Cap. II.
- Shafritz & Ott (1992), (Eds.). *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Taylor, F. (1947). *Scientific Management*. London: Harper & Row, pp. 124-146.
- Taylor, F. W. (1916). The principles of scientific management. In Shafritz & Ott (1992), (Ed.). *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. 7.
- Trist, E. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. In Ott, J. (1989) (Ed.). *Classic readings in Organizational Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. IV, 27.
- Weber, M. (1946). Bureaucracy. In Shafritz & Ott (1992) (Eds.). *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. 8.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd Ed). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc..

Unidade Temática C. A comunicação organizacional

De entre os vários processos organizacionais seleccionamos para integrar o Programa da disciplina, o da comunicação nas organizações. É de facto um dos processos mais importantes e característicos do Homem enquanto ser vivo já que não comunicar é impossível.

A esta Unidade Temática são habitualmente dedicadas três aulas teóricas.

I. Sumário Temático da Unidade C

- 1.1. Introdução
 - 1.1.1. A importância da comunicação
 - 1.1.2. Mitos associados à comunicação
 - 1.1.3. Significado de “Comunicação”
 - 1.1.3.1. A comunicação não-verbal
 - 1.1.4. As funções da comunicação
- 1.2. O processo comunicativo
 - 1.2.1. Um modelo geral de comunicação
 - 1.2.1.1. Caracterização dos vários elementos fundamentais desse modelo
- 1.3. A competência comunicativa
 - 1.3.1. Definição e factores facilitadores
 - 1.3.2. Principais barreiras à comunicação eficaz
- 1.4. O estudo da comunicação nas organizações
 - 1.4.1. Origem do estudo da comunicação organizacional: níveis de análise
 - 1.4.2. Padrões de comunicação organizacional: A comunicação hierárquica e os boatos
 - 1.4.3. Distorção comunicativa

II. Desenvolvimento Temático da Unidade C

Como meio privilegiado de interacção social, é inquestionável a importância que a comunicação assume não só na vida do dia-a-dia como no contexto das organizações laborais. Existem imensos relatos de situações problemáticas que se ficaram a dever a problemas de comunicação como por exemplo, desastres aéreos (Robbins, 1999).

Diversos estudos citados por Kreitner e Kinicki, (1998) têm demonstrado que a comunicação no interior das organizações desempenha um papel crucial tendo

influência numa série de dimensões da sua vida: por exemplo, constatou-se que a satisfação dos empregados com a comunicação organizacional está positiva e significativamente correlacionada com o desempenho e com a satisfação no trabalho; que a qualidade da comunicação organizacional desempenha um papel significativo na aceitação que os empregados fazem às propostas de mudança organizacional; e, que os gestores acreditam que a falta de competências de comunicação implicam aumento de custos considerando as competências de comunicação escrita e de comunicação interpessoal competências essenciais que podem ser melhoradas através da formação.

Apesar da sua importância, o conhecimento que existe sobre esta dimensão da vida humana ainda é dominado por uma série de mitos que introduzem ruído na sua compreensão. Passamos a referir algumas destas crenças baseados em (Rego, 1999):

- Comunicamos apenas quando, consciente e deliberadamente, decidimos comunicar;
- Comunicamos principalmente, através de palavras;
- A comunicação é uma actividade de sentido único;
- As palavras têm o mesmo significado para nós e para os nossos ouvintes;
- A mensagem que enviamos é idêntica à mensagem recebida pelo ouvinte;
- A informação que proporcionamos às pessoas nunca é excessiva.

A irracionalidade destas crenças sobre a comunicação será demonstrada ao longo do desenvolvimento dos conteúdos desta Unidade temática.

Mas afinal qual o significado de comunicar, o que é a comunicação?

Existem várias definições para este constructo de acordo com os pressupostos dos autores da sua definição. Assim, de um ponto de vista mecanicista comunicação é a pura transmissão e recepção de informação. Definições mais elaboradas que captam a riqueza intrínseca desta variável, nomeadamente o seu carácter interactivo e dinâmico de construção de significados, têm no entanto sido propostas por vários autores. Selecionamos algumas delas em que a comunicação é vista como:

- “a transferência e a compreensão de significados entre duas ou mais pessoas” (Robbins, 1999: 197);
- “Troca interpessoal de informação e compreensão” (Kreitner & Kinicki, 1998: 429);

- Um processo complexo através do qual dois ou mais intervenientes produzem e interpretam significados e, de certa forma, constroem e desenvolvem em comum um entendimento recíproco (Jesuino, 1987 citado por Ferreira et all., 1996: 173)

Quando falamos em comunicação falamos também em comunicação não verbal aquela que se define como sendo as mensagens enviadas ou recebidas através de suportes não escritos nem orais. Refere-se a gestos, a configurações faciais e a outros movimentos do corpo, a olhares, à entoação ou ênfase da voz e ao seu ritmo, ao tipo, cor e extravagância do vestuário, e que comunica independentemente da verbal.

A comunicação não verbal tem muitas vezes um papel decisivo que pode mesmo ser inesperado no impacto e efeitos da comunicação verbal. Desempenha funções importantíssimas no processo de comunicação global pois regula o fluxo de comunicação e transmite emoção. A contemplação facilita e monitoriza o feedback porque reflecte interesse e atenção e relaciona-se com o tipo de relação existente entre os comunicadores (Rego, 1999; Kreitner & Kinicki, 1998; Robbins, 1998).

O processo comunicativo representado na Figura 11. é constituído por uma série de elementos que passaremos a descrever sinteticamente.

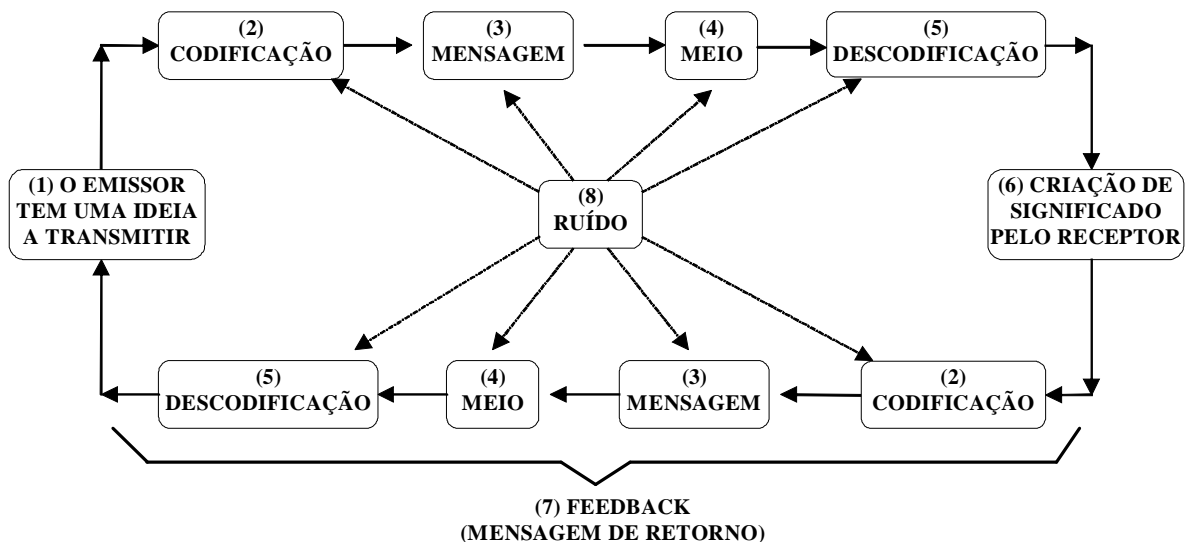


Figura 11. Modelo de comunicação (Kreitner & Kinicki, 1998: 429).

Em primeiro lugar há um *emissor* (1) que é o indivíduo, grupo ou organização que comunica com um receptor (indivíduo, grupo ou organização) determinado. Mas, a comunicação só começa quando um emissor codifica - *Codificação* (2) - uma ideia ou um pensamento que quer transmitir a alguém. Consiste na tradução de pensamentos

mentais num código ou linguagem que pode ser compreendido pelos outros. Nas organizações utilizam-se palavras, números, gestos, pistas não verbais como expressões faciais ou imagens. As mesmas ideias podem ser codificadas de formas diferentes.

O resultado da codificação é uma *mensagem* (3) sobre a qual importa salientar dois aspectos cruciais: o seu conteúdo ultrapassa o que os olhos podem ver (podem conter mensagens implícitas, emoções, etc.) e é necessário que haja uma correspondência entre mensagem e meio escolhido para a transmitir (Não se despede um colaborador por correio electrónico, por exemplo!).

As formas como esta mensagem é transmitida constituem os *meios de comunicação* (4) que são diversos dentro das organizações: comunicações cara-a-cara, telefone, correio electrónico, *voice mail*, cartas ou memorandos escritos, fotografias ou desenhos, reuniões, gráficos, mapas. A escolha do meio mais apropriado é uma componente chave da comunicação eficaz e depende de muitos factores: da natureza da mensagem, do objectivo, do tipo de audiência, proximidade com esta, o tempo de que se dispõe para disseminar a mensagem, e preferências pessoais. Cada um destes meios como seria de esperar tem vantagens e desvantagens que abordaremos mais à frente.

A versão que o receptor faz da codificação feita pelo emissor denomina-se *descodificação* (5) e consiste na tradução verbal, oral ou de aspectos visuais de uma mensagem numa forma que pode ser interpretada por quem a recebe. Durante a descodificação, os receptores baseiam-se no processamento de informação social para determinar o significado de uma mensagem. Este processo é um contribuinte chave para incompreensões na comunicação interracial e intercultural uma vez que está sujeito à influência de valores sociais e culturais que podem não ser compreendidos pelo emissor.

A fase seguinte é a da *criação de significado* (6) de uma mensagem pelo receptor na sua mente. A interpretação feita de uma mensagem difere frequentemente daquela que lhe foi atribuída pelo emissor - o que é, muitas vezes, fonte de perturbação - sendo que, o receptor reage com base na sua interpretação da mensagem.

A resposta do receptor - que se torna neste caso, emissor - é o ponto capital do loop de *feedback* (7) que consiste numa verificação da compreensão da mensagem.

Ao longo de todo este processo complexo em que se traduz a comunicação, o *ruído* (8) que representa qualquer coisa que interfere com a emissão e/ou a compreensão da mensagem, afecta todas as ligações do processo de comunicação. Inclui factores

como: ligações telefónicas deficientes, manuscrito ilegível, estatísticas incorrectas num memorando ou relatório, fraca audição ou visão, distância física entre emissor e receptor e suas características, entre outras.

Kreitner e Kinicki definem a competência comunicativa como sendo a capacidade para usar eficazmente comportamentos comunicacionais num dado contexto (1998: 428). Esta competência é determinada por três componentes: (1) traços e habilidades de comunicação, (2) factores situacionais e, (3) os indivíduos envolvidos na situação (Figura 12.).



Figura 12.: Componentes que afectam/determinam a competência comunicativa (Kreitner & Kinicki, 1998: 434)

Segundo estes autores a competência comunicativa pode ser melhorada através de cinco estilos/capacidades/traços sob o nosso controlo: a assertividade, a agressividade, a não assertividade, a comunicação não-verbal e a escuta activa.

Há de facto, muitas barreiras à comunicação eficaz e que podem ser agrupadas em três domínios: as barreiras pessoais, as barreiras físicas e as barreiras semânticas (devidas às palavras).

As barreiras pessoais são imensas e por isso as sintetizamos a seguir:

- Capacidade de comunicar eficazmente;
- Emissão de sinais não-verbais incongruentes com a mensagem verbal (Robbins, 1998: 205);
- A forma como as pessoas processam e interpretam a informação;
- A percepção selectiva – “os receptores vêem e ouvem selectivamente de acordo com as suas aspirações, necessidades, experiências, formação e outras características pessoais” (Robbins, 1998: 205);

- O nível de confiança interpessoal entre os comunicadores;
- A existência de estereótipos e preconceitos ou os diferentes modos de ver o mundo (Rego, 1999);
- A filtragem que é a manipulação da informação pelo emissor para que seja vista mais favoravelmente pelo receptor (Robbins, 1998);
- A fraca capacidade de ouvir e compreender os outros;
- A tendência natural de avaliar ou julgar a mensagem de um emissor;
- A avaliação da fonte – a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos da pessoa emissora dessa mensagem (Rego, 1999);
- Os efeitos das emoções – as emoções influenciam quer a emissão como a recepção de uma mensagem (Rego, 1999) como vimos anteriormente.

As barreiras físicas são em menor quantidade mas têm igualmente uma grande influência na qualidade da comunicação. Referimo-nos por exemplo, à distância física entre as pessoas que estão a comunicar que tem dois efeitos perturbadores: por um lado, faz aumentar o ruído e, por outro, impede o contacto face-a-face, não permitindo detectar os sinais não verbais. Outras barreiras físicas são por exemplo a diferença horária entre os diferentes países, a qualidade das linhas telefónicas que afecta não só o funcionamento dos telefones como o dos computadores e, o ruído do e no local de trabalho.

Por fim, a idade, a educação e a formação cultural (diferenças culturais) são três dos factores que influenciam a linguagem que se utiliza e que por isso constituem barreiras semânticas. A especialização técnica e o nível hierárquico que produzem muitas vezes, uma erudição ou hermetismo da linguagem, os erros de codificação e os erros de descodificação são outros exemplos de barreiras semânticas.

O estudo da comunicação nas organizações

De acordo com Redding e Tompkins (1988, citados por Ferreira et al, 1996) podemos distinguir dois níveis de análise distintos embora de complementaridade inclusiva, no estudo da comunicação nas organizações: o comportamental - individual (Tema I) e o sistémico - operacional (Tema II).

O primeiro tema procura compreender porque é que ocorrem diferenças na performance comunicativa por parte dos membros da organização e, qual a origem de um desempenho comunicativo eficaz. Engloba duas áreas: uma que se centra na análise do discurso e outra que se centra no estudo das interações interpessoais em díades ou em pequenos grupos.

O segundo tema incide no estudo da eficácia da comunicação ao nível organizacional e comporta duas áreas: uma que se dedica ao estudo das comunicações internas e outra que se dedica ao estudo das comunicações externas. É a este nível que nos vamos situar.

As redes de comunicação são "Canais através dos quais a informação circula" (Rego, 1999: 52) e podem ser formais e informais.

As redes de comunicação formal que se encontram com mais frequência são a cadeia (Rego, 1999) ou comunicação hierárquica (Kreitner & Kinicki, 1998) que segue a cadeia formal de autoridade e compreende quer a informação ascendente como a descendente. Se válida e atempada promove o sucesso individual e organizacional e é útil quando a exactidão é importante; a roda ou estrela situação em que o líder conduz a comunicação facilitando o seu aparecimento; finalmente, temos a rede de canais múltiplos que promove a satisfação dos colaboradores na medida em que todos comunicam com todos.

A comunicação hierárquica consiste na troca de informação entre gestores e empregados. Compreende quer a informação descendente - gestor / empregados - como a informação ascendente - empregados / gestores -. Os gestores fornecem cinco tipos de informação na comunicação descendente: instruções de trabalho; o racional do trabalho; procedimentos e práticas organizacionais; feedback sobre a performance e, endoutrinamento dos objectivos. Por sua vez, os empregados comunicam informação ascende acerca de si mesmos; dos colegas e dos seus problemas; das práticas e políticas organizacionais; e sobre o que necessita ser feito e como fazê-lo.

Uma comunicação hierárquica válida e atempada pode promover tanto o sucesso individual como o organizacional.

As redes de comunicação informal (divulgação de boatos) constituem o sistema de comunicação não oficial da organização informal complementando os canais de comunicação formais ou oficiais. Trata-se de uma informação não controlada pela gestão; é percebida pela maioria dos colaboradores como mais crível e confiável do que a comunicação formal; é usada para obter a maioria da informação sobre o trabalho; é mais rápida do que a que circula pelos canais formais; e é particularmente útil em situações de mudança organizacional ou quando as pessoas se sentem ameaçadas ou inseguras (Kreitner & Kinicki, 1998; Rego, 1999).

Existem diversos padrões de boatos que se encontram representados na Figura 13..

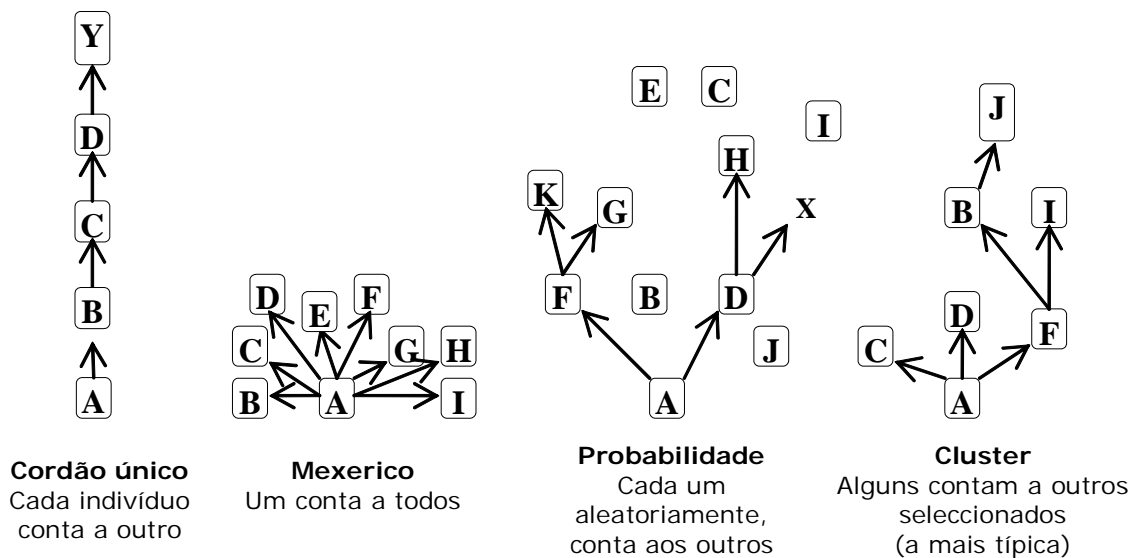


Figura 13.: Padrões de boatos (Kreitner & Kinicki, 1998: 445).

Este tipo de comunicação oficiosa é a fonte mais frequente de informação usada pelos empregados. Ao contrário do que se pensa e frequentemente se admite, este tipo de comunicação não é necessariamente, negativa. Embora possa, de facto, ser fonte de rumores inadequados, funciona positivamente como sinal para mudanças organizacionais, um meio para criar a cultura organizacional, um mecanismo para encorajar a coesão do grupo, e como um modo de informalmente, fazer ressaltar as ideias dos outros.

Do ponto de vista negativo o boato serve diferentes objectivos: obter informação, frequentemente negativa, para aumentar o poder e estatuto de quem o origina. Este relata secretamente a indivíduos poderosos da gestão, as suas percepções e o que consta sobre as dificuldades, conflitos ou fracassos de outros empregados o que permite distrair as atenções sobre ele ou ela e colocá-lo como mais competente do que os outros.

Por isso mesmo, os gestores devem criar um ambiente que desencoraje este tipo de comportamentos pois eles destroem as equipas de trabalho, criam conflitos e enfraquecem a produtividade. Tal é alcançado partilhando abertamente informação relevante com os seus empregados.

III. Actividades

Componente presencial

- Passagem do filme "Gossip" (Warner Bross, 2000) filme no qual um grupo de estudantes de jornalismo decide espalhar um boato e ficar a observar os seus efeitos. No final, são reflectidos todos os aspectos pertinentes para a temática da importância da comunicação na qualidade de vida dos sujeitos nos seus vários contextos nomeadamente, no laboral.

Componente online

- Criação e animação de salas de comunicação (chat) em que intencionalmente se manipula o processo de comunicação de forma a criar disfunções no mesmo. No final, os alunos são convidados a identificar que mecanismos foram utilizados para dificultar o grau de compreensibilidade da comunicação.

IV. Bibliografia

Ferreira, J. M. C. e outros (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, L.da, Parte I, Cap. 8.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior* (4th Edition). Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill, Cap. 6.

Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª Ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., Cap. 9.

Warner Bross (2000) "Gossip". Realizador: Davis Guggenhiem.

3.4.2. Programa e Conteúdos das aulas práticas

De forma a permitir a construção dum conhecimento sobre as organizações centrado no aluno e baseado em casos reais (dois dos pressupostos do paradigma construtivista-colaborativo segundo Lima e Capitão, 2003), consideramos vantajosa a realização de aulas práticas que proporcionem o contacto directo com as realidades organizacionais bem como com os seus actores e problemáticas. Assim, é proposto aos alunos no âmbito destas aulas o estudo de uma organização à sua escolha e que poderá estar relacionada com a sua área de opção no curso.

I. Sumário Temático das aulas práticas

Estudo de uma realidade organizacional

1. O conceito de Organização e a importância do seu estudo.
2. Definição do trabalho a realizar
 - 2.1. Enquadramento do trabalho prático no âmbito dos conteúdos teóricos
 - 2.1.1. A abordagem sistémica e sociotécnica como grelha para análise organizacional
 - Características das organizações enquanto sistemas abertos;
 - O ciclo de vida de uma Organização segundo as perspectivas de Bertrand e Guillemet e de Robbins;
 - O conceito de "meio" e a sua importância na perspectiva sistémica; caracterização do "meio específico" segundo Bertrand e Guillemet.
 - Os princípios da perspectiva sociotécnica
 - O modelo de diagnóstico sociotécnico de um serviço e/ou de uma unidade fabril.
 - 2.2. Objectivos
 - 2.3. Metodologia do trabalho
 - 2.3.1. Estudo de caso simples e descritivo (Yin, 1993, 1994)
 - 2.3.2. Definição da unidade de análise
 - 2.3.3. Os métodos de recolha de dados
 - 2.3.3.1. Consulta de documentos escritos disponibilizados pela Organização
 - 2.3.3.2. A entrevista semi – estruturada
 - 2.3.3.3. A observação naturalista
 3. Estrutura e funcionamento das aulas práticas

II. Desenvolvimento das aulas práticas

O trabalho prático é realizado ao longo do ano lectivo em duas fases distintas: numa primeira, os alunos devem com base na perspectiva sistémica de Katz e Kahn () e de Bertrand e Guillemet (1994) analisar o ciclo de vida da organização, o seu principal processo de transformação e respectivas entradas e saídas, identificar os seus subsistemas e caracterizar o meio específico da organização escolhida. Este trabalho, cuja conclusão está prevista para o final do 1º semestre, é traduzido num relatório que os alunos devem entregar nessa altura.

Numa segunda fase, os alunos devem com base na perspectiva sociotécnica de Liu (1983), realizar uma análise de uma das unidades da organização escolhida.

Uma vez que as perspectivas teóricas utilizadas nas aulas práticas são desenvolvidas nas aulas teóricas não faremos aqui alusão às mesmas. Referiremos apenas, e sinteticamente o método do trabalho prático proposto aos alunos.

Com o método de estudo de caso descritivo (Yin, 1993) pretende-se uma descrição completa de uma organização e de um serviço/unidade da mesma no seu contexto. Nestes casos, é importante dispor de teorias que orientem a recolha de informação e que como dissemos anteriormente são neste caso a abordagem sistémica e a abordagem sociotécnica das organizações. A unidade de análise é assim a organizacional.

Quanto aos métodos de recolha de dados propostos são três: a consulta de documentos escritos disponibilizados pela Organização que permitem uma primeira aproximação à realidade organizacional, constituindo um óptimo ponto de partida para o seu estudo; a entrevista semi – estruturada a vários membros da organização de forma a conhecer as percepções dos membros organizacionais sobre o funcionamento da sua Organização; e, finalmente, observação naturalista que permite verificar como ocorrem determinados comportamentos na Organização em estudo, validar informação recolhida de outra forma e, constituir um guia para uma recolha de informação posterior.

III. Actividades

As aulas práticas encontram-se estruturadas em três tipos de aulas: aulas expositivas (cerca de quatro aulas), aulas de acompanhamento e orientação dos trabalhos (cerca de 22 aulas) e aulas de a apresentação oral do trabalho (quatro aulas).

IV. Bibliografia

- Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1994). *Organizações: Uma abordagem sistémica* (Tradução de Dulce Matos). Lisboa: Instituto Piaget, Caps. 3, 4 e 5.
- Katz D. & Kahn, R. (1987). *Psicologia social das organizações* (Tradução brasileira de Auriphebo Simões). São Paulo: Editora Atlas, Caps. 2, 3, 4 e 5.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). Organizations and the system concept. In Shafritz & Ott (1992), (Eds.). *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company, Cap. 27.
- Liu, M. (1983). *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Les Éditions d'Organisation, Caps. IV e V.
- Rosnay, J. de (1995). *O macroscópio. Para uma visão global* (Tradução de M.^a Adozinda Soares). V. N. de Gaia: Estratégias Criativas. Cap. II.
- Symon, G. & Cassell, C. (Eds.) (1999). *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Cap. 1.

3.5. Método de avaliação da disciplina

A finalizar a apresentação do Programa da disciplina de Psicossociologia das Organizações optámos por incluir o método de avaliação da mesma. Sendo uma das funções do professor enquanto organizador e gestor dum curso, a de criar processos e instrumentos de avaliação (Garrison & Anderson, 2003), este relatório não ficaria completo sem uma referência a esta. Constituindo a avaliação uma das variáveis contextuais do processo de ensino-aprendizagem, para além do currículo, dos métodos de ensino, dos meios de comunicação, ela deve ser consonante com todas as outras e congruente com os resultados desejados.

Assim, no seu conjunto, optou-se pelo *regime misto de avaliação* da aprendizagem assim operacionalizado:

(a) *Vertente Teórica*

- Avaliação final dos conhecimentos teóricos construídos ao longo do ano através de exame/prova escrita constituído(a) por 4 questões de resposta obrigatória.

(b) *Vertente Prática*

- *Avaliação contínua* dos conhecimentos através de aulas práticas de acompanhamento e orientação dos trabalhos;
- *Avaliação periódica* dos conhecimentos através de duas apresentações orais do trabalho prático (com avaliações qualitativas de "Insuficiente"; "Suficiente" e "Bom");
- *Avaliação final* dos conhecimentos através de um relatório escrito.

Disposições gerais

A classificação final obtida na disciplina, expressa numa escala de 0-20 valores, é em qualquer circunstância, a nota resultante da ponderação da nota do exame teórico (a diferença entre 100% e a ponderação a atribuir à vertente prática) com a nota obtida nas aulas práticas (no máximo 40%)¹⁶.

A nota obtida na vertente prática é o resultado da avaliação contínua dos trabalhos (x%), da avaliação periódica (y%) obtida nas apresentações orais os trabalhos e da avaliação do relatório escrito entregue no final do ano (pelo menos metade da % atribuída à vertente prática). O aluno deverá obter um mínimo de 8 valores (escala de

¹⁶ As ponderações a atribuir a cada uma das duas vertentes, teórica e prática, são aprovadas na 1ª aula teórica.

0-20) em qualquer uma das vertentes (teórica e prática) para que lhe possa ser atribuída uma nota final na disciplina.

4. Bibliografia¹⁷

Azevedo, A. (1999). *Docentes Universitários. O Estatuto da Carreira Docente Universitária*. Porto: Vida Económica.

Cruz, O., Jordão, F. e Lencastre, L. (2004). Reflexões sobre o ensino e a aprendizagem a propósito das plataformas de e-learning. In Universidade do Porto (eds.), *E-learning UP03/04 - um projecto piloto na Universidade do Porto*. Porto: Universidade do Porto.

Garrison, D. R. & Anderson, T. (2003). *E-Learning in the 21st Century. A framework for research and practice*. Londres: RoutledgeFalmer.

Jordão, f. (2004). Caso de estudo da disciplina de psicossociologia das organizações. In Universidade do Porto (eds.), *E-learning UP03/04 - um projecto piloto na Universidade do Porto*. Porto: Universidade do Porto.

Lima, J. R. e Capitão, Z. (2003). *e-Learning e e-Conteúdos. Aplicações das teorias tradicionais e modernas de ensino e aprendizagem à organização e estruturação de e-cursos*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

Martin, E. & Sole, I. (2004). A aprendizagem significativa e a teoria da assimilação. In Coll, Marchesi, Palácios e Colabs (Eds). *Desenvolvimento Psicológico e Educação*.

Ribeiro, F. e Fernandes, M. E. (2001). Universidade do Porto: Estudo orgânico-funcional (Modelo de análise para fundamentar o conhecimento do sistema de Informação Arquivo). Porto: Reitoria da UP.

Rosnay, J. de (1995). O macroscópio. Para uma visão global (Tradução de M.^a Adozinda Soares). V. N. de Gaia: Estratégias Criativas.

von Bertalanffy, Ludwig (1976). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Publisher: George Braziller.

¹⁷ De forma a não sobrecarregar o relatório, será apenas referida a bibliografia que não consta da referida no final das unidades temáticas da disciplina.

5. ANEXOS

BBC BRASIL.com

09 de junho, 2005 - 13h38 GMT (10h38 Brasília)

Trabalho chato pode provocar ataque cardíaco, diz pesquisa

Ter um trabalho chato e desinteressante pode aumentar o risco de um ataque cardíaco, concluiu uma pesquisa realizada por especialistas da universidade College of London, na capital britânica.

O trabalho chato está associado a um batimento cardíaco mais alto e com menor variação, o que, por sua vez, está ligado a doenças cardíacas, dizem os cientistas.

A equipe avaliou mais de 2 mil servidores públicos homens. A Fundação Britânica do Coração declarou que as conclusões da pesquisa podem estar ligadas a uma depressão não identificada.

Já se sabe que as pessoas que ganham mal e com pouca educação formal têm maior risco de desenvolver doenças cardíacas. A depressão também já foi relacionada a doenças cardíacas.

Muitos dos servidores que participaram do estudo liderado por Harry Hemingway também disseram estar deprimidos.

Variação dos batimentos cardíacos

A variação dos batimentos cardíacos é o que mede a habilidade cardíaca em se adaptar a diferentes circunstâncias. Por exemplo, durante exercícios, o coração precisa bater mais rápido para enviar mais oxigênio para os músculos, enquanto que, durante o sono, os batimentos são mais lentos.

Uma baixa variação de batimentos significa que o coração tem menos capacidade de adaptação. Ela também aumenta o risco de desenvolver uma arritmia cardíaca - condição que, em extremas circunstâncias, pode provocar morte súbita.

O batimento cardíaco é controlado pelo sistema nervoso autônomo, responsável por regular as funções básicas do corpo que não estão sobre controle consciente e a baixa variação é sinal de que este sistema não está funcionando bem.

A equipe de cientistas concluiu que os homens em posições subalternas - com pouco controle sobre suas tarefas diárias - e aqueles com baixo status social têm pouquíssima variação nos batimentos cardíacos em comparação com outros homens.

O efeito foi confirmado mesmo quando os pesquisadores levaram em conta outros fatores de risco, como cigarro e a falta de exercícios.

Os médicos esperam que a pesquisa ajude a esclarecer como o corpo humano funciona.

Alison Shawl, porta-voz médica da British Heart Foundation, disse que "nos últimos anos pesquisas vêm sugerindo que fatores psicológicos, como a depressão, estão ligados a uma baixa variação de batimentos cardíacos, que por sua vez está ligado a doenças cardíacas".

Partes em que se subdivide o filme sobre o Taylorismo

1. **Cenas do quotidiano** (repetitivo, ritmado);

2. **EUA, finais do séc. XIX**

- ◆ Revolução Industrial: emigração europeia;
- ◆ Fim da Guerra da Secessão - vitória do norte industrial e capitalista sobre o sul agrícola e esclavagista;
- ◆ Importância dos sindicatos nas negociações sobre as normas de trabalhar e pelo facto de possuírem o saber técnico que permitia produzir;

Mas, estes sindicatos não admitiam trabalhadores não qualificados e assim, todos estes emigrantes constituíam mão-de-obra disponível e não aproveitada. Taylor e Ford compreenderam-no ...

3. **FORDISMO**

- ◆ Ford
- ◆ Criação da "linha de montagem" através da qual a Gestão passava a ter o controlo absoluto dos gestos e dos tempos dos trabalhadores.

Consequências:

- ☞ tratava-se mais de aprender a manter o ritmo de trabalho do que outra coisa;
- ☞ diminuição do tempo de montagem dos carros;
- ☞ redução do seu preço;
- ☞ duplicação da produção.

4. **As experiências de Gilbert Galbraith**

Diferenças nos dois tipos de organização do trabalho (características da organização mais bem sucedida, que não se verificavam na outra):

- ◆ disposição dos tijolos;
- ◆ papel do ajudante - dispõe os tijolos por ordem da sua utilização e faz a sua triagem;
- ◆ consistência do cimento para aderir de imediato ao tijolo;
- ◆ gestos sincronizados de pegar nos tijolos e no cimento.

5. Entrevistas a vários trabalhadores de fábricas de automóveis sobre o trabalho e as suas consequências.

6. O Taylorismo na área dos Serviços

- 6.1. Correios: função de escrever numa máquina o código postal das cartas; ritmo de trabalho: 50 cartas/minuto!!!
- 6.2. Introdução das N.T. tem favorecido a parcelização das tarefas.

DAVID LODGE

O MUSEU BRITÂNICO
AINDA VEM ABAIXO

TRADUZIDO DO INGLÊS POR
RITA PIRES
E
ANA MARIA CHAVES

COORDENAÇÃO E REVISÃO DE
ANA MARIA CHAVES

ASA
LITERATURA

W. Dowling
1999

CAPÍTULO TERCEIRO

Já vi todo o tipo de cúpulas, a de S. Pedro, a de Sta. Sofia, a do Panteão — e sei lá o que mais —, mas nenhuma delas me tocou como aquela cúpula católica de Bloomsbury, sob a qual se encontram protegidos os nossos milhões de livros. Que paz, que amor, que verdade, que felicidade para todos, que bondade generosa para mim e para ti aqui estão disseminados! Sinto que ninguém se pode sentar em tal lugar sem ficar com o coração pleno de grata reverência. Confesso ter descoberto a minha graça naquela mesa, e ter agradecido aos Céus esta minha condição de inglês e poder partilhar livremente estes livros tão prenhos de ensinamentos e falar da Verdade que neles encontro.

THACKERAY

Adam seguiu ruidosamente pela Great Russel Street abaixo e, aos saltos no assento, entrou de rompante pelos portões do Museu Britânico. Demorou alguns minutos a encontrar um lugar onde pudesse enfiar a lambreta: muitos homens de negócios tinham descoberto que se deixassem os carros no átrio sul, atravessassem o Museu Britânico e se se esgueirassem pelo portão norte, podiam usufruir de estacionamento grátis no centro de Londres durante todo o dia.

Adam foi coxeando em direcção ao colossal pórtico, equilibrando o peso dos dois guiadores. O museu envergava um ar outonal, como se fosse feito de neveiro petrificado. A estatuária dourada reclinada sobre os pilares protuberantes dava-lhe o único toque de cor. Por todo o lado havia pombos que se pavoneavam, eriçando as penas como se sentissem frio. Os turistas escasseavam. O Museu Britânico estava a regressar ao seu papel de Inverno — refúgio de estudantes e pós-graduados, e de outros vadios e mandriões à procura de um sítio aquecido e confortável. Adam lamentava em particular a partida das raparigas bonitas que se sentavam nos degraus durante o Verão a comer

sanduíches e a escrever postais, com as pernas despreocupadamente colocadas a proporcionarem um espectáculo tentador aos homens que se aproximavam.

De alguma forma, parecia aviltante vir diariamente a este grande templo do conhecimento, de façanhas históricas e artísticas, no mesmo espírito enfadado e mecânico com que um empregado de escritório se dirige para o seu trabalho. Mas lá estava: nem mesmo o Museu Britânico era à prova do tédio da rotina. Adam empurrou a porta rotativa sem lhe prestar atenção e atravessou o átrio central numa passada obstinada, inabalável. Como sempre, comprometeu-se a que nesse dia ia mesmo visitar a colecção dos mármore de Elgin, que podia ser avistada à sua esquerda, mas a promessa não comportava convicção. No ano anterior, ele e Camel haviam gizado um cuidadoso plano para se darem a conhecer a todo o museu, visitando uma galeria por dia durante a hora do almoço. Se a memória não lhe pregava nenhuma partida, desistiram logo depois de apenas terem mirado as armaduras japonesas e os vasos egípcios.

Havia uma coisa nesta peregrinação diária ao Museu Britânico que concedia a Adam uma gratificação modesta, mas constante: o facto de que, como pessoa conhecida, já não lhe pediam o cartão ao entrar na Sala de Leitura. Quando passava pelo porteiro só com um aceno, ele assumia, achava ele, um ar de verdadeira importância aos olhos dos turistas que invariavelmente se encontravam junto à porta, tentando espreitar para a Sala de Leitura.

— Posso ver o seu cartão, por favor?

Adam, já com a mão na maçaneta da porta, estacou e fitou com assombro e orgulho ferido o porteiro, que sorriu e lhe apontou um aviso a pedir a todos os leitores que mostrassem o seu cartão naquele dia.

— É o controlo anual — explicou o homem, arrancando-lhe o cartão da mão. — Ah! Expirado há dois meses! Lamento muito, mas vai ter de o ir renovar.

— Ah, está bem. Mas olhe, já estou atrasado que chegue esta manhã, não posso renová-lo depois de ter pedido os meus livros?

— Lamento, mas não pode.

Adam deixou cair os sacos com um baque de cólera aos pés de um deus da ilha da Páscoa e partiu vagarosamente rumo à renovação de cartão. Ao pé dos mármore de Elgin erguia-se uma pesada porta, vigiada por um porteiro austero munido de uma enorme chave. Quando posto a par da incumbência de Adam, o guarda destrancou a porta com má vontade e conduziu-o por um

longo corredor. Depois tocou a uma campainha e retirou-se, *trancando a porta atrás de si*.

Adam, ou A, como ele naquele momento mais vagamente se identificaria, já tinha passado por tudo isto antes, mas não tinha a certeza se fora sonho ou realidade. Estava encurralado. Atrás dele tinha uma porta trancada e vigiada; à sua frente um longo corredor que terminava numa sala. Não podia voltar atrás. Não podia ficar ali — os senhores da repartição ao fundo do corredor, esperavam por ele, avisados pela campainha. Avançou relutante pelo longo corredor fora, entre as estantes de madeira polida e envernizada, presas e imperscrutáveis, que forravam as paredes, altas, bem fora do seu alcance. Alongando o pescoço para descobrir se tocavam o tecto, A sentiu-se subitamente tonto e procurou apoio na parede.

O compartimento ao fundo do corredor era um escritório, com um grande balcão em forma de arco, atrás do qual se sentavam dois homens, aprumados e serenos, expectantes. A dirigiu-se ao empregado mais próximo, que imediatamente começou a escrever qualquer coisa numa folha de papel.

— Sim? — perguntou ele, passados alguns minutos, e sem levantar os olhos.

A, com a boca inexplicavelmente seca, enunciou com dificuldade as palavras «Cartão da Sala de Leitura».

— Daquele lado.

A olhou de esguelha para o segundo homem na outra extremidade do balcão, que imediatamente começou a escrever num livro de registo, provocando um ruído tão súbito que até fez A dar um salto.

— QueriarenovaromeucartãodaSaladeLeitura — palrou A.

— Daquele lado.

— Mas eu acabo de vir daquele lado. Ele mandou-me vir aqui. — Pelo canto do olho, A viu que o primeiro funcionário os observava atentamente.

O segundo homem escrutinou-o durante o que lhe pareceu um tempo infinito, para depois dizer:

— Um momento. — Dirigiu-se de novo ao primeiro homem e encetaram uma conferência sussurrada, finda a qual o primeiro homem se encaminhou até A e se sentou no lugar do segundo homem. — O que é que o senhor deseja exactamente?

— Eu quero renovar o meu Cartão da Sala de Leitura — respondeu A pacientemente.

— Quer *renová-lo*? Então quer dizer que já tem um cartão?

— Sim.

— Posso vê-lo?

A apresentou-lhe o cartão.

— Está fora de prazo — observou o empregado.

— É por isso que quero renová-lo! — vociferou A.

— Quando foi a última vez que usou a Sala de Leitura?

— Há dois meses — mentiu A, com astúcia.

— Nunca mais lá foi desde que o seu cartão expirou?

— Não.

— Nem fazia mal se tivesse lá ido, desde que agora não esteja a mentir — e rasgou o cartão cuidadosamente em quatro bocados, depositando-os num cesto de papéis. Foi um choque para A ver o seu cartão assim rasgado, a que sobreveio uma sensação de vazio e de enjoo no estômago.

— Então agora quer renovar o seu cartão anual?

— Se faz favor.

— Está a ver, o senhor não me tinha explicado bem há pouco.

— Desculpe.

— Pensei que fosse um leitor esporádico que quisesse um cartão para pouco tempo. Foi por isso que o mandei ao meu colega — acenou com a cabeça em direcção ao outro homem. — Mas quando ele se apercebeu de que o senhor queria um cartão anual, mandou-o de volta para mim. Essa a razão do nosso comportamento aparentemente contraditório.

E lançou a A um sorriso brusco, exibindo uma fileira de dentes de ouro.

— Eu entendo. Desculpe, a culpa foi minha — desculpou-se A.

— Não tem de quê! — respondeu o primeiro homem, abrindo o livro de registos e começando a escrever.

— Posso ir então buscar o meu cartão novo? — perguntou A, depois de se terem passado alguns minutos.

— Daquele lado.

— Mas o senhor acaba de me dizer que é o responsável por renovar os cartões anuais!

— Ah! Mas isso era quando eu estava sentado daquele lado — justificou-se o primeiro funcionário. — Nós mudámos de lugar. Mudamos de vez em quando. Assim, se algum de nós ficar doente, o outro pode fazer-lhe o trabalho.

A dirigiu-se penosamente ao segundo homem.

— Bom dia. Em que lhe posso ser útil? — disse, como se estivesse a cumprimentá-lo pela primeira vez.

— Quero renovar o meu cartão da Sala de Leitura — respondeu A.

— Com certeza. Posso ver o seu cartão antigo?

— Não. O outro homem... o outro senhor... rasgou-o ainda há pouco.

— Era um cartão anual o que o senhor tinha?

— Era, sim. Ele rasgou-o. Não viu?

O segundo homem abanou a cabeça gravemente.

— Isto é muito irregular. Não lhe devia ter dado o cartão. Ele agora está nos cartões a curto prazo.

— Desculpe, eu só quero renovar o meu cartão. Que importância tem qual dos dois o faz?

— Lamento, mas não posso renovar um cartão que, no que me diz respeito, não existe.

A agarrou-se ao balcão com firmeza e fechou os olhos.

— Então o que é que o senhor me aconselha a fazer? — rosou.

— Posso arranjar-lhe um cartão de curto prazo...

— Não, isso não me serve. Eu trabalho aqui todos os dias. O meu sustento depende de que eu esteja aqui todos os dias.

— Então só me resta sugerir-lhe que volte cá quando o meu colega e eu trocarmos de lugar outra vez — disse o segundo homem.

— E quando é que isso vai acontecer?

— Ah, nunca se sabe. Se quiser pode esperar... naquela sala ali ao lado... vai encontrar lá muitas pessoas para conversar enquanto espera... o seu nome será chamado...

— O senhor sente-se bem?

Adam deu por si prostrado no chão do corredor. O porteiro e algumas outras pessoas inclinavam-se sobre ele com ares de preocupação. Dispersos sobre o sangue ao pé dele viam-se os fragmentos do seu cartão expirado da Sala de Leitura. Vacilante, levantou-se. Doía-lhe a cabeça.

— O que é que aconteceu? Desmaiei?

— Parece que sim. Não se quer deitar um bocadinho?

— Não, obrigado. Já estou bem. Se eu pudesse ao menos renovar o meu cartão da Sala de Leitura...

— Por aqui, se faz favor.

Quando se vergava para reclamar os sacos, dispostos como ofertas votivas aos pés do deus pagão, Adam sentiu os ombros a serem apertado num amplexo ossudo.

— Que espécie de horas são *estas* para chegar ao museu, Appleby?

Adam pôs-se direito e voltou-se para trás.

— Oh, olá, Camel. Fiquei retido pelos Beatles. Acho que iam a caminho do Parlamento.

— Não me venhas com desculpas esfarrapadas — continuou Camel, na sua voz autoritária. — Já reparaste que estão aí multidões de estudiosos, impacientes e aplicados, a vaguear pela Sala de Leitura em busca de um lugar, enquanto aquele que eu ilegalmente guardei para ti...

— Espero que seja dos almofadados.

— E é mesmo um almofadado, o que só piora a transgressão... Anda fumar um cigarro — rematou ele, perdendo o fio à meada.

Adam tinha deixado de fumar desde que Dominic nascera, mas, sempre ansioso por uma distração, acompanhava normalmente Camel no seu consumo periódico de nicotina na colunata do museu.

— Olha, Camel, hoje não. Tenho mesmo de ir.

— Deixa-te de tretas, meu velho — disse Camel, na sua branda voz de tentador, conduzindo o condescendente Adam em direcção à porta. — Tens um aspecto cansado, doentio. Um sopro de ar fresco vai fazer-te muito bem. Além disso, acabei de pensar numa nova legislação de que te quero falar.

— Pronto, está bem. Mas só um minuto.

— Se queres iludir-te, está à vontade! — disse Camel sardonicamente, agora seguro da companhia de Adam.

— Está muito frio cá fora — queixou-se Adam, enquanto saíam para o ar húmido e agreste. — Porque é que não vamos antes tomar um café à nossa cafetaria?

— Detesto a nossa cafetaria, como tu bem sabes. O museu tem degenerado muito desde que a cafetaria foi criada. Quando *eu* comecei a minha pesquisa, não tínhamos desses luxos. Não havia lado nenhum para ir fumar um cigarro — nenhum, repara bem, em todo o edifício. Tinha de se ir para a colunata, mesmo com o frio mais cortante. Muitos apanharam frieiras, lembro-me bem... — continuou, na sua voz de velho soldado — ...no Inverno de 57... os investigadores vinham de lá com as hastes dos cachimbos congeladas e trespassadas pelos dentes. Tinham de descongelá-las na Biblioteca Norte. Esta juventude não faz ideia do que isso era.

Camel (cujo sobrenome se adequava tão perfeitamente à sua passada larga, de pernas longas e hirtas, ombros corcovados e semblante chistoso de lábios grossos, que normalmente era interpretado como uma alcunha posta num rasgo de inspiração) não parecia particularmente velho, mas já estava a