

Projeto de Organizações com Trabalho menos “Prescritivo” “Tréplica” aos Textos de Jackson e Lima¹

Mario Sergio Salerno

Professor Associado (livre-docente)

Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Produção,

Grupo de Estudos em Trabalho, Tecnologia e Organização (TTO)

Av. Prof. Almeida Prado, travessa 2, n. 128, 2. andar

05508-900 São Paulo – SP Brasil

msalerno@usp.br tel.11-38185363 ramal 464

Resumo

Partindo das contribuições de Lima e Jackson publicadas nesse mesmo número da revista, o texto foca conceitual e metodologicamente sobre alternativas não clássicas (ou não “tayloristas”) de projeto organizacional, discutindo, a partir de análise metodológica, o potencial e os limites da análise ergonômica do trabalho como método-base de projeto organizacional integral

Abstract

Taking into account Lima’s and Jackson’s papers published in this number of “Produção”, the paper discuss conceptually and methodologically non-classical (non tayloristical) organisational design alternatives. Based on a methodological analysis, it discuss the potential and the limits of, to say, the French variation of ergonomics as a primary method of integral organisational design.

Palavras-chave:

Trabalho, organização, projeto organizacional, ergonomia, metodologia de projeto

Key words:

Labour, work organisation, organisational design, ergonomics, design methodology

“A vitalidade de um pensador se reconhece antes pela garra das suas perguntas do que pelas respostas, fatalmente parciais, que ele consegue lhes dar. O que fica é a questão, desde que bem formulada; e o que se herda é a exigência de encontrar a boa solução, e esta pode variar conforme as gerações que a perseguem”

Alfredo Bosi (2000:1)

A proposta deste debate escrito (texto, réplicas, tréplica) foi de Francisco Lima. Que me lembre, é a primeira vez que vejo uma “discussão escrita” realizar-se de forma tão construtiva, e o mérito é todo dele². Como ele bem frisou no início de sua réplica ao meu texto que deu origem ao debate, há muitos mal entendidos sobre terminologias, conceitos, quadros de referência, o que

1. Agradeço a Mauro Zilbovicius pelos seus comentários a uma versão prévia deste texto. Mauro, porém, não tem responsabilidade pelos problemas desta “tréplica”.
2. É uma pena que iniciativas como esta não ocorram com mais frequência no meio acadêmico, ela é a própria essência da atividade.

é normal num debate que, por assim dizer, se inicia. É um risco a correr, um risco inevitável. O leitor atento saberá discernir aonde se encontram os mal entendidos de parte a parte, o que é central do que é acessório.

Nesta tréplica, vou procurar me ater às questões que julgo serem de fundo, como a questão metodológica, a compreensão de qual é o objeto da organização e qual é o objeto da ergonomia, e a discussão sobre “a perspectiva do trabalho”. Há muitas outras questões que poderiam ser discutidas, principalmente a partir do texto de Lima, mas não as julgo centrais para a presente “tréplica”³.

Inicialmente, é necessário contextualizar o texto-base que deu origem a essa “série”⁴, mais em termos de seu objetivo inicial (e que enviesa o texto para outras leituras) e de alguns de seus limites não apontados nas réplicas, do que em sua eventual datação (como sugere Marçal Jackson).

Depois, retomar o rumo do debate. Creio que se faz necessário discutir melhor o “campo” da organização⁵ (não a considero como uma disciplina), outros métodos de análise do trabalho que não o “francês/CNAM”⁶, aprofundar alguns pontos da teoria organizacional (que não é apenas divisão do trabalho...), particularmente no tocante às questões de coordenação (que não é necessa-

riamente hierárquica...), terminando por recolocar a discussão sobre “complementaridade” x “distinção” entre projeto organizacional e análise ergonômica do trabalho (e não entre projeto organizacional e projeto do trabalho como extrapola Lima, pois entendo que projeto do trabalho faz parte de um projeto organizacional, como desenvolverei à frente). Terminarei discutindo a “perspectiva do trabalho” sugerida por Lima.

Mais uma vez, o foco que pretendo dar à discussão é aquele de levantar limites intrínsecos às abordagens em discussão. É um foco metodológico, portanto. Se alguém acredita que não existam problemas em todas as abordagens, que os métodos sejam universais e não tenham limitações, este texto nada vai lhes dizer: melhor não perder tempo aqui, seitas e igrejas são espaços melhores para o exercício da fé.

Ainda, na medida do possível, buscarei separar o método do discurso (ideológico) a ele associado. Exemplificando: Taylor (1978), em seu livro mais difundido no Brasil (mas talvez não tão importante quanto o “Shop Management”, não traduzido e pouquíssimo conhecido entre nós), faz todo um preâmbulo sobre como sua abordagem levaria à maximização dos lucros e de salários: independentemente dele estar antecipando um compromisso social levado a cabo nos “anos glo-

3. Valeria a pena precisar melhor as questões como: comunicação entre sujeitos (que Lima sugere ser uma capa democrática para ocultar imposições, mas aqui creio ter havido falta de “intercompreensão mútua” dada a brevidade como o tema foi colocado no artigo inicial); de relação teoria-prática; níveis de abordagem (que são “cortes” para viabilizar determinadas análises, não significa que o objeto seja necessariamente compartimentado em níveis; a questão é saber se os níveis têm alguma autonomia entre si, justificando o corte, ou não); dicotomia entre profundidade da análise e abrangência (que é um problema prático real, pois há prazos, custos, dificuldades operacionais etc., sendo a análise feita para uma empresa privada ou para um sindicato / comissão de fábrica); comportamento x behaviorismo; ANACT, financiamento público para transformações na empresa, e ergonomia na França; dialética prescrito – real etc.
4. “Análise ergonômica do trabalho e projeto organizacional: uma discussão comparada”, publicado neste número.
5. Lima, ao final de seu texto, usa a palavra campo para outro fim que o aqui utilizado.
6. Por “francês/CNAM” quero me referir à análise ergonômica do trabalho baseada nos trabalhos de alguma forma ancorados metodologicamente em desenvolvimentos originários do Laboratório de Ergonomia do Conservatoire Nationale des Arts et Métiers, Paris, França. A análise do trabalho, a análise da atividade, discutidas tanto no texto original como nas réplicas, são, a meu ver, as características distintivas dessa abordagem.

riosos” do pós-guerra nos países centrais do capitalismo, tal é claramente um discurso ideológico, pois o método, estrito senso, pode ser aplicado independentemente, dependendo das condições sócio-político-institucionais de cada situação, haja visto que o próprio Henry Ford rebaixou o famoso salário de 5 dólares por dia durante a crise dos anos 30.

A Origem da Problemática do Texto-Base: Rumo a Metodologias “Não Prescritivas” De Projeto Organizacional

O texto-base nasceu de uma necessidade teórica, metodológica e, por assim dizer, prática, e busca respondê-la. Toda abordagem crítica sofre ao ser deparada com a seguinte questão: como fazer, qual a alternativa? Ao longo de minha trajetória, isso foi colocado por algumas pessoas em empresas que pesquisamos, por sindicatos e comissões de fábrica que lutam para interferir/negociar a reestruturação das empresas (principalmente o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC), e no interior do nosso grupo de pesquisa⁷, radicado numa escola de engenharia, e a engenharia tem forte ligação com projeto, com o “fazer”.

Colocava-se, então, o desafio de desenvolver uma abordagem alternativa consistente e abrangente, lastreada em quadro conceitual sólido, com preceitos metodológicos claros e explícitos, que pudesse ser utilizada, por aqueles que o desejassem, no projeto de organizações menos “prescritivas”. É nesse contexto que localizo em determinadas correntes de projeto e análise organizacional (basicamente, a sociotecnologia moderna desenvolvida por Sitter, Hertog e Dankbaar, 1997, e a abordagem de organização qualificante, evento e comunicação de Veltz e Zarifian, 1993) e em algumas correntes da ergonomia (basica-

mente, a francofônica, simbolizada pelas contribuições de Wisner e Daniellou) uma afinidade de posturas e a possibilidade de um “diálogo” rumo a uma metodologia alternativa de projeto de organizações.

Ainda em 1991, ao discutir sistemas de produção integrados e flexíveis, apontei limites nas abordagens organizacionais correntes no que toca à análise do trabalho (Salerno, 1991). Enquanto a clássica (taylorista) tem um método objetivante/prescritivo de análise e projeto do trabalho (simbolizado pelo estudo de tempos e métodos), a sócio-técnica tradicional, a principal abordagem alternativa difundida entre nós, faz muito poucas considerações sobre o trabalho, deixando-o a cargo de seus executantes, como se não fosse necessário discutir métodos, ferramentas e sistemas para apoio aos grupos semi-autônomos, forma organizacional preconizada para romper com a prescritividade clássica. Enquanto isso, difundiam-se aceleradamente os modelos e técnicas derivados da chamada experiência japonesa, com alto grau de prescritividade: *just in time*, TQC etc.

Tivemos, ainda, a oportunidade de participar institucionalmente da análise das condições de trabalho em serviços de digitação e assemelhados. Foi constituída, no interior do TTO, uma equipe com pessoas que atuam com métodos da ergonomia “francofônica” (tendo medicina e engenharia como formações básicas) e com pessoas que atuam (também) com outros métodos (tendo engenharia e sociologia como formações básicas). Foi definido que iniciaríamos com uma análise ergonômica do trabalho dos digitadores, o que foi feito com a participação de todos. As discussões começaram quando se notou uma certa falta de intercompreensão mútua, por parte dos analistas, na relação entre a observação feita e a estrutura

7. TTO: Grupo de Estudos em Trabalho, Tecnologia e Organização, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. O grupo conta com pessoas que desenvolvem pesquisas sobre organização, relação organização – gestão, ergonomia (dois professores com doutorado na França, com prof. Wisner e prof. Daniellou), mudanças no trabalho e sindicalismo, gestão da engenharia e da tecnologia.

organizacional geral da empresa em foco. Ou melhor, da discussão dos limites da análise ergonômica e dos limites da análise organizacional “alternativa”.

O texto-base nasce nessa trajetória. Não por acaso tem no título “análise ergonômica do trabalho e projeto organizacional”, visto que esta era a questão colocada. Faz parte de uma reflexão de como construir metodologia pouco prescritiva de projeto organizacional, com critérios alternativos para discutir a divisão do trabalho, formas alternativas de ordenação do trabalho, espaços de negociação sobre as normas de produção (objetivos, volumes, prazos etc.) no que foi chamado de “gestão democrática”. Devo admitir, contudo, que tal não fica muito claro no texto base. Credito a isso muitos dos mal entendidos verificados nas réplicas, sobretudo quando Lima associa diretamente projeto organizacional à sua vertente clássica (taylorista). A trajetória continuou (o texto-base é de 1996), com a elaboração de livre-docência e publicação de livro com uma metodologia para projeto de organizações integradas e flexíveis baseadas em 8 critérios (Salerno, 1999):

1) organização e gestão por processos transversais, em contraposição àquela funcional/departamentalizada;

2) coordenação das atividades de trabalho direto feita prioritariamente ao próprio nível operário e não pela supervisão direta (hierarquia) ou pelo dispositivo técnico;

3) trabalho em grupo com autonomia, onde a definição do método e da divisão do trabalho seja prerrogativa do grupo, e não uma função externa, em contraposição ao conceito clássico de “tarefa”;

4) polivalência como uma multiquificação - qual seja, o desenvolvimento de um repertório profissional mais geral e variado, envolvendo um aumento da competência para lidar com os eventos do mundo fabril - e não como uma multitarefa;

5) um novo olhar para a comunicação intersubjetiva no trabalho, e a inserção do operário direto em atividades classicamente consideradas como de apoio ou gestão, alargando seu raio de ação, de poder e de nível de decisão na empresa, o que significa uma ruptura com a rígida divisão de áreas de atuação (operação - gestão, operação - projeto);

6) uma mudança na política de recursos humanos, coerente com a perda da importância relativa da noção de posto de trabalho, de cargos associados aos postos, e de tarefas predefinidas relativas a postos e a cargos dados;

7) a procura de um novo sistema de gestão econômica da produção e da empresa que supere os problemas colocados pela contabilidade gerencial analítica e pela modelagem corrente, integrando gestão “física” da produção (volumes, prazos, qualidade etc.) e gestão econômico-financeira;

8) sistemas tecnológicos avançados, caracterizados por um nível elevado de integração e flexibilidade, baseados em automação microeletrônica e redes de computadores.

Esquemáticamente, essas preocupações estão refletidas na figura 1 ao lado.

Organização como um Campo Aberto

Em assim sendo, alguns aspectos abordados nas réplicas estão fora das minhas preocupações e do que considero relevante. Engenharia, engenharia de produção, ergonomia, engenheiros, ergonomistas não estão em discussão. Não tenho nenhum interesse em discutir “o engenheiro” ou “o ergonomista” (mesmo porque pode-se ser os dois...), nem uma eventual crise da engenharia de produção ou da ergonomia. É incorreta a associação linear entre “organização” e “engenharia de produção”, pois análise e/ou projeto organizacional pode ser entendido como um “campo”, não tem ancoragem numa disciplina específica: pode ser feita por pessoas com formação básica

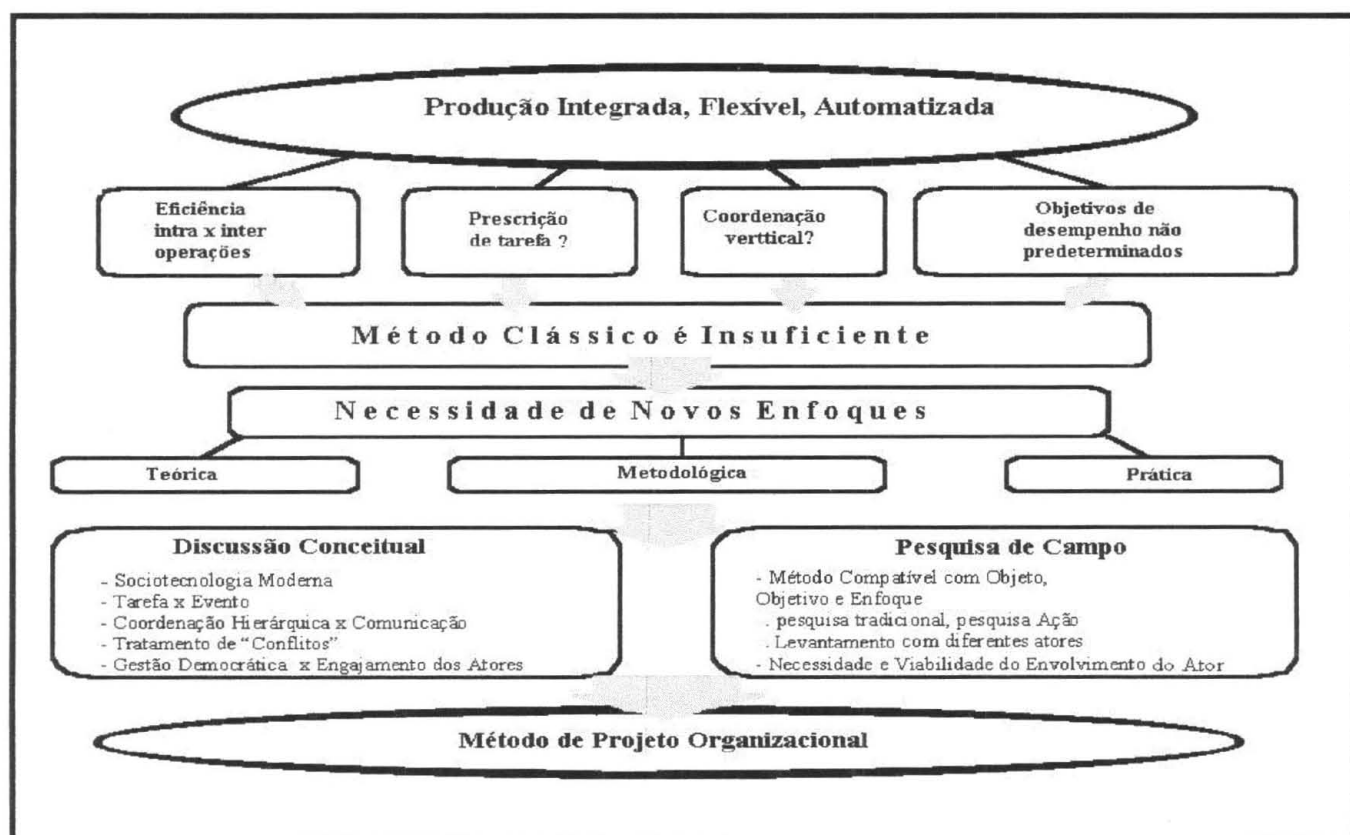


Figura 1. Trajetória para elaboração de método alternativo de projeto organizacional
 OBS.: produção integrada, flexível, automatizada é o objeto da metodologia – vide Salerno (1999)

em sociologia (sem contar autores brasileiros, vide por exemplo, Weber, Braverman, Burawoy, Butera, Shaiken, Naville, Friedman, estes dois últimos precursores do conceito de trabalho real – trabalho prescrito), administração de empresas, psicologia (como os pioneiros da sócio-técnica articulados junto ao Instituto Tavistock de Londres, como Peter Spink e Leny Sato no Brasil), economia (Adam Smith e Benjamin Coriat, por exemplo), informática (como Pelle Ehn; Winograd e Flores), engenharia mecânica (como Taylor e outros que se articulavam junto à American Society of Mechanical Engineers), empresários (como Henry Ford ou Ricardo Semler),

operários (como os que se articulam junto à FIOM/CGIL⁸, junto ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, entidades sindicais que discutem as questões organizacionais com sua base, levantam propostas de estruturas organizacionais e de divisão do trabalho e lutam por elas⁹, ou os mineiros de carvão da Inglaterra que desenvolveram, na prática, o que depois foi chamado de “grupos semi-autônomos”) – a lista pode não ter fim. Se podemos dizer que organização é um campo, ele é um campo aberto¹⁰, sem reserva de mercado ou exigência de diploma. Isso dificulta sobremaneira o tratamento metodológico de projeto organizacional de uma forma genérica, levan-

8. Federação Italiana dos Trabalhadores Metalúrgicos, ligada à Confederação (Central) Geral Italiana do Trabalho, a maior central sindical daquele país.

9. A esse respeito, vide o excepcional trabalho de Bresciani (1991), leitura obrigatória sobre o tema.

10. Para uma boa caracterização de organização como campo aberto (“ampla área pluridisciplinar”) e das diferentes orientações metodológicas em organização, vide Thiollent, 1983.

do ao problema de se associar projeto organizacional a taylorismo, algo a que meu próprio texto original pode erroneamente induzir em muitas passagens (principalmente no esquematismo da discussão objetividade – subjetividade), mas problema também presente nas réplicas.

Assim, a relação análise ergonômica do trabalho – projeto organizacional é fator incitador do texto, fator constitutivo; o texto não visa “provar” complementaridades ou distinções. Tratando a organização como um campo aberto, e não como uma disciplina, uma técnica, uma abordagem ou algo cujo exercício profissional seja regulamentado, poder-se-ia considerar a análise ergonômica como parte desse campo. É isso que o próprio Marçal Jackson sugere ao relatar a bibliografia mais recente sobre ergonomia e projeto (que chamarei de ergonomia de concepção), é isso que Francisco Lima sugere ao apontar que “projeto organizacional” e “análise ergonômica” seriam excludentes porque disputariam o mesmo “objeto”. A caracterização de campo aberto, porém, não ajuda os cartórios profissionais ou institucionais nem os consultores que vendem um pacote pré-definido de soluções para problemas de organização, condições de trabalho, eficiência de máquinas etc.

O Objeto da Ergonomia e o Objeto da Organização

Caracterizar o objeto ajuda na discussão. Procurarei fazer uma caracterização genérica, independente das abordagens, linhas etc.

O objeto da ergonomia é o trabalho, como o próprio nome diz, e como Lima reafirma. Adaptação do trabalho ao homem, condições de trabalho, estratégias operatórias, carga de trabalho, projeto do trabalho etc. fazem parte do “olhar” da ergonomia sobre o seu objeto.

O objeto da organização é de definição muito

mais difícil, apesar de relativamente intuitivo. É amplo, abarcando não só o trabalho propriamente dito, mas tudo aquilo relativo às organizações (tautologia...). Está mais relacionado à articulação de elementos do que a um elemento em si. A amplitude pode ser grande. Fazem parte do objeto da organização: as formas de relação entre empresas (cadeia, redes, distritos etc. - vide discussões sobre consórcio modular, condomínio industrial, “terceira Itália”, terceirização etc.); a discussão do poder na empresa e suas fontes; as diferentes formas de “meso-estrutura” e divisão do trabalho (departamentalização, estruturas matriciais etc.); as diferentes formas de organização da produção, incluindo sistemas de informação e coordenação dos fluxos (just in time / kanban, manufatura celular x arranjo funcional etc.). O trabalho é também um dos objetos da organização (organização do trabalho, projeto do trabalho etc.). Aqui, há interface com o objeto da ergonomia. Como veremos mais à frente, organização pode ser entendida como um modelo de eficiência (quaisquer que sejam os critérios utilizados para avaliá-la) que articula aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos. É na coerência dessa articulação que um modelo de produção se assenta.

Assim, o objeto da organização é mais “amplo” do que o da ergonomia. Uma parte das incompreensões no debate é advinda da falta de clareza da natureza distinta dos objetos, ainda que haja uma interface comum importante: o trabalho.

E com relação ao trabalho, são evidentes as diferenças entre as diversas abordagens de organização e mesmo de ergonomia. Tratar a organização como um campo monolítico conceitual e metodologicamente pode nos levar a muitos erros de julgamento.

Organização comporta diversas abordagens, não é sinônimo de taylorismo, assim como ergonomia não é sinônimo de *human factors*

A discussão sobre organizações é antiga. Adam Smith e Karl Marx já discutiam formas organizacionais muitos anos atrás. O campo é por demais consolidado, disputado, com inúmeras abordagens, interesses, “cartórios”, “negócios”. Ao contrário do que sugere Francisco Lima, não busco “manter a legitimidade da análise organizacional”, mesmo porque tal legitimidade não está em questão, dado que os atores sociais (trabalhadores, gerentes, empresários, pesquisadores etc.) já a construíram. Organização é algo presente no dia-a-dia das pessoas, seria muito difícil questionar a legitimidade de analisá-la. No texto de Lima, parece haver uma falta de diferenciação entre a análise em sentido amplo (analisar organizações é algo que muitas pessoas fazem, pelos mais diversos motivos – prescritivos, reivindicatórios, compreensão da realidade etc.) e determinadas abordagens de análise, mais especificamente, aquela chamada de taylorista. Nesse sentido, não entendo o sentido quando Lima afirma que “Salerno quer manter a legitimidade da análise organizacional, e para tanto, é levado a reduzir o escopo de atuação da ergonomia. Para tornar sua tese mais palatável (a quem?), é levado a fazer concessões a outras lógicas presentes na empresa, mesmo ao custo de aceitar imposições econômicas contraditórias com a lógica do trabalho”.

Vou utilizar tal frase como “bode expiatório”, pois creio que ela represente bem a interpretação que foi dada ao texto base, bem como a visão

que Lima expressa do que seria a ergonomia.

A redução do campo tanto de “projeto organizacional” quanto da “análise ergonômica do trabalho” (e não da ergonomia!) se faz a partir de considerações metodológicas, não de argumentos de ordem moral (“concessão a outras lógicas que não a do trabalho”, “aceite de imposições econômicas”, “perspectiva do trabalho”, ergonomia como levando a uma sociedade melhor etc.). Como discutirei abaixo, há sim restrições econômicas na atuação das empresas, quaisquer que sejam, e essas muitas vezes são contraditórias com o que imagino que Francisco Lima julgue ser a lógica do trabalho (pois, apesar deste ser um argumento central de sua argumentação, cabe ao leitor intuir o que se entende por lógica do trabalho, ou perspectiva do trabalho). Isso, no capitalismo, no feudalismo, no socialismo, no..., pelo simples fato de que a atividade de trabalho não é natural, é socialmente construída, e o trabalho não é algo monolítico, sujeito a uma lógica única de oposição ao capital (ainda que esta oposição exista), de uma forma teleológica.

A redução de escopo é uma discussão em si, mas precisa ser colocada em seus devidos termos. Como visto acima, não se pode reduzir projeto organizacional à sua vertente “taylorista”¹¹. Existem várias abordagens e diferentes métodos de análise e/ou projeto organizacional: mesmo entre os clássicos, existem variações (Taylor, Ford,

11. Lima faz uma redução ulterior, que considero um “escorregão” no afofado do debate, quando considera que “a redução de níveis hierárquicos deixa de ser apenas um problema organizacional, quando percebemos que a eliminação de um chefe ou de um supervisor (sic – Chicão, cuidado, isso dá cadeia...), juntamente com o poder e o controle por ele exercidos, deixou a equipe desprovida de recursos (tempo e certas competências) para assumir as atividades de coordenação, planejamento e preparação, implícitas na função eliminadas”. Ora, planejamento, coordenação estão no cerne da discussão organizacional desde sempre! Quem está no campo organizacional e negligencia a coordenação, é incompetente. Coordenação é tema por excelência do campo organizacional (Ford, Ohno e os sócio-técnicos que o digam), independente de quais os instrumentos usados para tal. Retomaremos o ponto mais à frente. Ainda, o texto de Jackson, marcado pela tentativa (desnecessária, a meu ver) de justificar a participação de ergonomistas em projetos organizacionais (ou seja, colocando-se em posição oposta à de Lima, que julga haver incompatibilidade, por serem abordagens que disputariam o mesmo “campo”), afirma que os “organizadores” buscam abordar a organização somente através de sua dimensão estrutural: sem ter procuração para defender abordagens organizacionais que nem sempre concordo, posso ver que isso é completamente falso, bastando ver as abordagens sobre poder, cultura, relações de trabalho, resistência operária, entre inúmeras outras.

Gilberth...); há os sócio-técnicos tradicionais, sua variante (conservadora) norte-americana; a sociotecnologia moderna desenvolvida por autores holandeses (Sitter, Hertog e Dankbaar, 1997); os sistemas antropocêntricos (que se discutem há décadas – vide Briefs, Ciborra e Schneider, 1983; vide o desenvolvimento de sindicatos metalúrgicos italianos¹²); os métodos derivados dos projetos Demos e Utopia na Escandinávia; a abordagem dos sistemas reflexivos suecos (sistema de base da concepção da famosa fábrica da Volvo em Uddevalla)¹³; abordagens sobre organização qualificante, evento e comunicação no trabalho (Veltz e Zarifian, 1993); o método analítico das configurações de Mintzberg (1994); a “receita” *lean production* e todas as ferramentas, métodos e abordagens do grande mercado dos “modelos japoneses”, apenas para citarmos alguns.

Portanto, é preciso não confundir projeto em geral (que pode ser encarado como algo que objetiva uma intervenção e a construção de objetos ou construtos, sendo evidentemente uma construção social¹⁴) com formas específicas de realizar projetos (no caso de Lima, a “taylorista”¹⁵), e Lima parece cair nessa armadilha (repito, por mim induzida, pois o texto-base não explicita bem as diferentes formas), ao afirmar que “é a importância atribuída a essa variabilidade (do processo) que diferencia o ergonomista do engenheiro de

métodos”, quando se mira e se compara ao analista taylorista clássico. Ora, não vamos reduzir análise e projeto organizacional a estudo de métodos, é incorreto do ponto de vista conceitual (há muitas outras abordagens), metodológico (pois o projeto de métodos em si não abarca o projeto organizacional como um todo, crítica freqüentemente feita ao taylorismo, que “otimizaria pedaços” em detrimento do todo), histórico (pois há inúmeras outras formas de organização, das pré-clássicas às autogeridas de cunho anarquista). Seria o mesmo que confundir *human factors* com ergonomia...

No limite, um analista organizacional clássico poderia dizer com razão que eu estou equivocando ao dizer que pouco se fala de trabalho na sua abordagem, pois ela tem de fato uma proposta para o projeto do trabalho, o analista taylorista analisa a atividade de trabalho, ainda que a analise de forma diferente daquela preconizada pela análise ergonômica do trabalho ou por outros métodos de análise do trabalho.

Há Vários Métodos de Análise do Trabalho, Conflitantes ou Convergentes Entre Si

Aqui, vale aprofundar outro aspecto, qual seja, existem várias formas de análise do trabalho (Lima levanta isso em seu texto, gostaria de recu-

12. Inclusive via projeto da Comunidade Européia envolvendo sindicatos (como a FIOM/CGIL), universidades e centros de pesquisa da Itália, Alemanha, Inglaterra, Suécia e outros, mas sem contar com franceses e “sua” ergonomia. É claro que “antropocêntrico” é um termo sem dono, já usado pelos pioneiros da sócio-técnica, mas no campo de organização significa um movimento bem particular. Fabio Luiz Zamberlan (UFRJ) é um dos que o conhece bem, por dele ter participado quando de uma de suas estadas na Itália. Para uma referência, vide Garibaldi (1988, 1990).
13. Para uma discussão a respeito, vide Ellegard (1992), Ergstrom e Mebdo (1992), e vários artigos nos anais dos congressos do GERPISA (rede mundial de pesquisa sobre a indústria automobilística e seus trabalhadores)
14. Há uma vasta literatura sobre projeto, do já clássico Simon (1969), a Lanzara (1985), Cherns (1979), Ehn (1990) e mesmo deste autor (Salerno, 1999, cap.3: “Projeto: uma construção social”)
15. Como forma de justificar, afirma com razão que outras abordagens organizacionais (no caso, refere-se apenas a uma parte da sócio-técnica tradicional, qual seja, trabalho em grupos semi-autônomos) são raramente introduzidas. É verdade, mas isso não significa que não existam, que não haja técnicos, operários lutando para mudar as formas organizacionais hegemônicas, que não haja produção acadêmica a respeito, e mesmo que não haja experiências dignas de nota. E, se for para levar o argumento até o fim, o mesmo pode ser dito da ergonomia francôfônica, absolutamente minoritária no âmbito da ergonomia como um todo. Ser “minoria” não desmerece ninguém... ainda mais se a discussão é metodológica.

perar a discussão fugindo da dicotomia análise ergonômica – análise taylorista de tarefa). Há a análise taylorista (impessoal, visando padronizar um método de trabalho a ser executado num dado posto de trabalho em um tempo padrão, tempo que é o critério de eficiência associado à tarefa); há a análise da matriz de variabilidade desenvolvida por sócio-técnicos escandinavos nos anos 70 (vide Eijnatten, 1993), adaptada e ampliada por sindicatos metalúrgicos italianos que criaram “grelhas” de análise específicas¹⁶; há a análise via discussão com grupos de trabalhadores (Spink, 1982); há os métodos derivados dos projetos escandinavos Demos e Utopia, como a prototipação de situações de trabalho, levantadas com os “executores”, proposta por Ehn (1990); o método de discussão a partir de colagens desenvolvido por Luiz Felipe Cortoni (talvez o mais próximo da análise ergonômica – vide Salerno, 1999); o método de desenhar o local de trabalho e recompor coletivamente o fluxo da produção e suas vulnerabilidades, utilizado pelo DIEESE em seus seminários, principalmente junto ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, e muitos outros.

O fato de tanto Lima quanto eu discordarmos da proposta clássica (taylorista) não significa que ela não exista; significa, do meu ponto de vista (e do que me interessa ao discutir projeto organizacional), que alternativas precisam ser construídas, seja para análise (compreender o que está acontecendo), seja para projeto (método para guiar a intervenção).

E porque, dentre todos esses métodos de análise do trabalho, privilegio a análise ergonômica? Porque julgo ser o método mais poderoso para análise da atividade (que é o que me interessa). E porque me interessa a análise da atividade? Reto-

mando o ponto da origem do texto-base, porque as abordagens de projeto organizacional alternativas à clássica (taylorista) não enfocam adequadamente o projeto de situações de trabalho. A sócio-técnica, tradicional ou moderna, deixa isso a cargo dos executantes diretos. Mas será que eles não precisariam, eventualmente, de um instrumental conceitual e metodológico para análise de sua própria atividade? É aqui que as coisas podem se juntar, a meu ver¹⁷. Não proponho que análise ergonômica do trabalho se complemente com a abordagem clássica (taylorista) de organização, pois isso não faz sentido conceitual, metodológico ou prático. Obviamente, ninguém é obrigado a “juntar as coisas” como eu sugiro, pode haver bons métodos alternativos ao clássico que partam de bases diferentes das minhas, ou que utilizem outro procedimento para análise do trabalho que não o ergonômico.

Problemas Metodológicos Quando se Busca Utilizar a Análise Ergonômica do Trabalho como Método-Guia de Projeto Organizacional

Nas réplicas, há posições antagônicas entre Lima e Jackson. Enquanto Lima sustenta que a análise ergonômica é o único caminho para o projeto organizacional que leve em conta “a perspectiva do trabalho”, ainda que não precise metodologicamente como seria essa análise abrangente (um método deve prover caminhos, não pode se fundar em declaração de intenções ainda que coerentes e bem intencionadas), o próprio título do texto de Jackson (“a participação dos ergonômistas nos projetos organizacionais”) mostra uma concepção diferente. Para Jackson, diria que, obviamente, não há uma regra sobre qual deva ser a composição de uma equipe de projeto organiza-

16. Para análise das proposições dos sindicatos italianos (sobretudo FIOM/CGIL) sobre a produção e o trabalho, vide: Marchisio e FIOM Territoriale di Bologna (1988, 1990), Garibaldi (1988, 1990); Studio Giano (1992). Para uma análise comparativa entre a análise do trabalho segundo a FIOM/CGIL, segundo abordagem escandinava (Ehn, 1990) e a da ergonomia francófona, vide Salerno (1991).

17. Lima considera, com razão, que apontar limites das abordagens não resolve o problema de como trabalhá-las conjuntamente. Isto, porém, é um assunto mais vasto, que exploro em Salerno (1999).

cional, ainda mais se tratarmos a organização como um campo aberto: os próprios trabalhadores diretos podem fazer seu projeto. Evidentemente, seria ótimo se os projetos contassem com pessoas com o olhar daquela ergonomia que discutimos aqui.

Há duas questões importantes e interligadas. Uma, diz respeito ao objetos de um projeto organizacional e de uma análise ergonômica do trabalho. Outra, sobre as metodologias e procedimentos que lhes são intrínsecos.

Grosso modo, há uma distinção de objeto e de metodologia. Como discutido anteriormente, os objetos não são os mesmos, mas há uma intersecção quando um projeto organizacional trata diretamente do trabalho – aliás, é exatamente nesta intersecção que vislumbro a possibilidade de “diálogo”. Para a análise ergonômica do trabalho, muitas questões que condicionam a atividade estão no leque das prescrições; para o projeto organizacional, tais questões podem ser o cerne de suas preocupações, como a departamentalização, níveis hierárquicos, coordenação dos fluxos ou processos etc.

Metodologicamente, análise ergonômica do trabalho não é adequada para a discussão da estrutura organizacional integral (ou seja, de boa parte do “prescrito” para uma dada atividade). Ela não é um método de projeto de toda a estrutura organizacional, ainda que trate do trabalho. Isso não diminui em nada os seus méritos. Ainda, os métodos alternativos de projeto organizacional, com menor carga prescritiva sobre o como realizar a atividade, não tratam adequadamente o trabalho efetivo (em outras palavras, a análise ergonômica do trabalho trata melhor).

Marçal Jackson, em seu texto, sugere que se possa, a partir da análise da atividade de pessoas ocupando cargos hierárquicos (supervisores, gerentes etc.), “desvendar” a estrutura organiza-

cional; Francisco Lima parece partilhar essa hipótese (“quem estabelece as estratégias da empresa também realiza uma atividade com as mesmas características que qualquer outro trabalhador”), e tal hipótese também surgiu em discussões internas ao nosso grupo de pesquisa (TTO).

Há um enorme risco conceitual e metodológico na hipótese acima. A passagem da análise do trabalho à estrutura organizacional não é trivial, linear, nem direta. Não basta admitir que a organização condiciona a atividade se não se conta com métodos e instrumentos para analisar e intervir na organização. Uma organização (com fins lucrativos no capitalismo atual, sem fins lucrativos, autarquia estatal, cooperativa, autogerida etc.) é muito mais do que a somatória das atividades percebidas de seus integrantes – é isso que clássicos como Marx já discutiam ao introduzirem o tema “cooperação”. Analisar a atividade do gerente não necessariamente leva a desvendar a estratégia da corporação. Analisar a atividade de diretores não necessariamente leva a desvendar a lógica do capital específico representado por dada empresa. Gestão é diferente de atividade de gerente, estratégia é diferente de atividade de planejador estratégico, coordenação é diferente de atividade de supervisor: são objetos diferentes, ainda que interligados.

Quando digo que o método não é propício, estou pensando na reprodução do caminho feito por um analista/projetista; não ser propício não significa ser impossível, significa inadequação metodológica no sentido de reprodução do caminho.

Vamos tomar um exemplo de um limite metodológico da análise ergonômica do trabalho, limite sutilmente contestado por Jackson com o argumento de que publicações recentes o teriam superado, mas não me consta que essas publicações tenham abandonado a análise ergonômica do trabalho; se assim o fizeram, elas não me interessam, jogaram fora a água com o bebê junto. Admitin-

do simplificada que as questões de estrutura organizacional (notar bem, de estrutura, não da organização como um todo, nem diretamente das condições de trabalho) possam ser reduzidas às questões de divisão do trabalho e da coordenação do trabalho dividido – hipótese plausível e nem muito nova, já colocada por economistas e sociólogos clássicos –, poderemos notar que nem sempre a coordenação se dá apenas “humanamente” (via relação direta entre pessoas), e a linha de montagem é um caso típico de coordenação “mecânica”, ou melhor, de coordenação por padronização do processo de trabalho, para retomar a tipologia de Mintzberg, bastante útil para o caso.

Mintzberg (1994) considera que a coordenação é um dos pilares estruturantes de uma organização, e que haveria 5 tipos de coordenação¹⁸:

1) coordenação direta realizada pela hierarquia, cuja utilização típica seria nas organizações simples (pequenas, com poucas pessoas);

2) coordenação pela padronização do processo de trabalho: as pessoas saberiam o que fazer, quando fazer, como interagir com os colegas, do ponto de vista do fluxo do trabalho dividido, via esquemas impessoais, padronizados por uma tecnoburocracia externa à produção – a linha de montagem é o caso mais extremo, pois o trabalho é bastante dividido e a coordenação cotidiana, de rotina, se dá independentemente de chefes, apoio etc. Aliás, é este tipo de coordenação via padronização do processo de trabalho que permite que operários horistas (montadores), como parte da luta sindical, assumam a produção de veículos sem que haja nenhum mensalista ou chefe presente na fábrica, como aconteceu, por exemplo, na antiga Volks Caminhões nos anos 80 (Maroni, 1982). Ainda, esse tipo de coordenação permite uma certa “impessoalização” (ou objetivação) do

trabalho – durante uma certa época, a maioria dos operários da Ford eram imigrantes que não falavam inglês e nem sequer tinham uma língua em comum entre eles;

3) coordenação via padronização das habilidades, realizada externamente à empresa, basicamente pelo aparelho educacional e de formação profissional. A coordenação do trabalho médico numa cirurgia, por exemplo, se dá via padronização de habilidades: não se pergunta a um chefe como proceder num dado instante, o “insumo” para tal vem da formação escolar e profissional. Ainda, sabe-se o que esperar dos colegas, quais suas atribuições, em que parte do processo intervêm etc. Aqueles que já foram operados ou analisaram uma sala de cirurgia puderam verificar que há muita conversa entre os profissionais, mas sobretudo sobre assuntos que nada tem a ver com a atividade que estão desenvolvendo, pois a coordenação do trabalho em sua forma mais básica, nesse caso não se dá diretamente (via conversa e/ou ordens), mas sim pela padronização de habilidades. Os profissionais têm muita autonomia decisória (ao contrário dos montadores de carros), mas a coordenação se dá de uma forma igualmente padronizada, ainda que com outro tipo de padronização.

4) coordenação pela padronização de saídas, típica para estruturas divisionalizadas de grandes empresas. Não se padroniza necessariamente como a divisão deve se estruturar, mas padroniza-se o que se espera dela. Isso, conjuntamente com fatores sócio-políticos-institucionais, ajuda a explicar porque uma mesma corporação tem sistemas de trabalho muito diferentes em diversos países.

5) coordenação por ajustamento mútuo, que explica como a coordenação se dá em esquemas muito flexíveis para ambientes complexos e dinâmicos, como em certos casos de grupos semi-au-

18. Mintzberg é um dos mais conhecidos analistas / consultores organizacionais, mas não apresenta propriamente um método de projeto organizacional. Contudo, suas análises, ainda que um pouco reducionistas (ao enquadrar todas as estruturas organizacionais em 5 tipos), são muito instigantes, e ajudam a compreender melhor as questões relativas à estrutura organizacional.

tônomos. Não há padronização nem de processo de trabalho, nem de habilidades; a interação direta, não hierárquica ou, em termos mais rigorosos (que não são de Mintzberg, são de Zarifian, por mim adaptados), a intercompreensão mútua entre sujeitos para fazer face a determinados eventos, é que define a característica desse tipo de coordenação.

Temos, por esta tipologia, pelo menos 3 tipos de organizações: as “autocráticas” submetidas à coordenação direta; as burocráticas, submetidas a coordenação por prescrição, e as “flexíveis”, “adocráticas” (termo de Mintzberg), inovativas, submetidas a coordenação por ajustamento mútuo. Evidentemente, além da coordenação discutida por Mintzberg, há toda uma regulação fina realizada pelos trabalhadores, discutida em muitos trabalhos de sociologia (Friedmann, 1956; Shaiken, 1985) e ergonomia (Daniellou, Laville e Teiger, 1989). A ressaltar que tal regulação, *ceteris paribus*, se dá no âmbito de uma estrutura organizacional e tecnológica definida, que condiciona a atividade, como bem mostrado em muitos trabalhos de ergonomistas.

Assim, analisar o trabalho dos diferentes supervisores de linha ou dos gerentes e diretores pode nos levar a compreender melhor as atividades, suas ramificações imediatas e seus condicionantes, mas não necessariamente à apreensão da estrutura organizacional como um todo; se pensarmos em projeto organizacional, a análise do trabalho não propõe caminhos metodológicos. A “ergonomia de projetos” ou “de concepção”, discutida na réplica de Jackson, baseia-se no trabalho de Daniellou (1986) que introduziu a noção de “provável atividade no futuro”: para discutir uma atividade num sistema de produção em projeto, lança-se mão do método de analisar atividades semelhantes e discutir com os futuros trabalhadores como deveria ser a provável atividade a ser desempenhada. É um avanço, que pode ser incorporado principalmente em projetos de siste-

mas tecnologicamente complexos, mas pouco diz sobre o projeto da estrutura organizacional (a bem da verdade, rigorosamente não se propõe a isso), pois: a) a análise se dá a partir de uma divisão de trabalho já existente no grupo operário (operadores de tal processo em fábrica já existente, por exemplo) ou no grupo de análise, que define quem analisar; b) a análise dá-se necessariamente por partes, caso sejam analisadas atividades dos diversos níveis hierárquicos, das diversas atividades na produção, na manutenção etc. – não há indicações de como “integrar” as partes; c) a própria noção de atividade desempenhada por uma pessoa já embute uma divisão do trabalho prévia, que, por assim dizer, define a pauta da análise e da discussão; d) em termos de método, por onde se deve começar, pela análise do trabalho do gerente ou pela análise do trabalho do operário?

No pouco que conheço sobre ergonomia de concepção, não depreendo, seja nos autores “clássicos” como Daniellou, seja via apreensão dos textos mais recentes relatados por Jackson, nenhuma postura de considerar que a ergonomia de concepção seja o todo do projeto organizacional ou de sua estrutura: o objeto parece claro. Corroboram minha percepção neste sentido tanto o título da réplica de Jackson quanto várias das citações feitas.

A “Perspectiva do Trabalho”, Felizmente, Não Tem dono

Um aspecto do subtexto da réplica de Francisco Lima parece ser a base do seu argumento da “concorrência” entre a “ergonomia e a organização” – notar bem, aqui foi feito por Lima um deslocamento com relação ao meu objeto, que é muito mais restrito e localizado. O subtexto aparece logo no subtítulo de seu artigo (“a perspectiva do trabalho”), ou na frase que o fecha “(...)que vença o melhor... ou pior dependendo de como a sociedade caminhe”. Ou seja, estamos frente a uma argumen-

tação moral, argumentação que, a meu ver, é ao grande problema do texto de Lima.

O subtexto é o seguinte: a “ergonomia” está ao lado do trabalho (e de uma sociedade melhor), a “organização” está do lado do capital (e de uma sociedade pior). O conflito capital - trabalho é trasladado para um (suposto) conflito “organização” – “ergonomia”¹⁹.

Por si só, nada garante que um diplomado em ergonomia atue favoravelmente ao trabalho, como nada garante que um “organizador” abstraia a existência de seres humanos no trabalho (no sentido biológico, psicológico, social, político...), mas sempre poderia haver o argumento de que esta pessoa agiu “contra a regra do método”. Se entendi bem, é falso o argumento de Lima de que “a ergonomia, qualquer que ela seja, nasceu e se desenvolveu sob pressão social e só é efetiva quando esta pressão se mantém²⁰”. Nenhuma intervenção sobre trabalho e organização é exclusivamente técnica, como sabemos. A ergonomia pode sim se desenvolver independentemente do movimento social, pois não é propriedade dele (que, por enquanto, no Brasil, nem a reivindica, e não sabemos se o fará), e esse desenvolvimento não depende de Lima: pode não ser a ergonomia que Lima deseje, mas aí são outros 500. Ainda, implicitamente há a consideração de que a ergonomia é a abordagem redentora do trabalho,

ou seja, está ligada à “perspectiva do trabalho” (e, aparentemente, com exclusividade!). Também retomaremos esse ponto. Cremos que, novamente, Lima pensa em organização enquanto sua vertente taylorista.

Lima constrói a sua tese “competitiva” reduzindo a organização à sua concepção clássica (taylorista). Mas não é isso que está em discussão, ou pelo menos não é a relação com o taylorismo que me interessa, como espero ter deixado claro em passagens anteriores.

De Volta ao Discurso do Método

Quando alguém utiliza a metodologia e o instrumental da análise ergonômica do trabalho para fazer projeto organizacional, está fazendo... projeto organizacional. Com isto quero dizer que tal projeto está sujeito às mesmas condições, restrições e exigências de eficiência, que podem ser lucratividade, redução de custos, limitação de pessoal, melhoria das condições de trabalho, aumento do valor das ações na bolsa, ou seja, qualquer critério, coerente ou não, socialmente válido ou não, que for definido pelo contratante e pelas relações sociais em torno do projeto. O jogo real num projeto organizacional é duro; entrar nele significa aceitar implicitamente muitas de suas regras, ainda que se possa pessoalmente delas discordar. Portanto, fica difícil saber qual é a

19. Textualmente, segundo Lima: “a interdisciplinaridade só pode existir entre disciplinas de campos distintos, não se as disciplinas ou abordagens forem concorrentes, isto é, se lutam em um mesmo campo. Neste caso, deve prevalecer a competição e o conflito até que vença o melhor... ou o pior dependendo de como a sociedade caminha”.

20. Segundo Lima, “Salerno parece acreditar, para além das questões conceituais, que a análise organizacional detém virtudes intrínsecas capazes de promover mudanças organizacionais, o que, só funcionaria, no caso da ergonomia, se houvesse pressão social. O mesmo vale para as transformações organizacionais”. A frase é reveladora de um pré-conceito e da busca de uma diferenciação artificial, de cunho moral (estar ou não ligado ao movimento social): no texto, não discuto análise, e sim projeto organizacional. Análise não pode se confundir com projeto (é a implementação deste que pode transformar algo numa organização) e, independentemente de nosso desejo, há sim mudanças na organização geral e no trabalho que não são impulsionadas diretamente pelo movimento social, e que este, que não é monolítico nem age teleologicamente, muitas se coloca contra – veja a terceirização, a “reengenharia”, o *just in time*, bem como a intensificação do trabalho muito bem demonstrada em diversos textos de análise (e não de projeto!) ergonômica. Se Lima e eu partilharmos de uma visão de que as forças sociais (entenda-se: os trabalhadores) são determinantes no progresso das organizações e das condições de trabalho, não é esta a única força social, agindo teleologicamente, e atualmente nem é a força hegemônica.

perspectiva do trabalho, qual é a perspectiva do capital, numa ação ergonômica no âmbito de um projeto organizacional de cunho empresarial. Notar bem, com isto não estou querendo criticar aqueles que atuam em projetos concretos, estou apenas buscando explicitar um certo idealismo presente nos textos de Lima e de Jackson, idealismo também presente no discurso de muitos colegas com formação em ergonomia ou não. Ora, é inútil, ineficaz, insuficiente dizer que uma pessoa formada em ergonomia não deve atuar em situações que causem redução de mão-de-obra²¹; se a aplicação do método levar a isso, restam apenas considerações de ordem moral e pessoal, que podem ser importantes, mas não mudam per se a essência de qualquer método.

Conceitualmente, creio que devemos considerar um sistema de produção como algo que se articula em quatro “vértices”, não apenas o “técnico” e o “social”. Isso significa que qualquer abordagem mais integrada deve necessariamente equacionar conjuntamente os seguintes aspectos, o que não significa “concessões a outras lógicas”, significa procurar um bom quadro analítico para compreender a realidade (que, no curto prazo, independe de nosso desejo):

1. Técnicos, pois é preciso realizar determinadas transformações físicas, informacionais, de estado etc. Por exemplo, não se pode pintar uma carroceria de automóvel antes de sua armação (solda).

2. Econômicos e “estratégicos”, pois mesmo que não haja fins lucrativos (como numa escola ou num hospital públicos), há um orçamento, há controle de custos, há o problema da decisão sobre como, quando e onde alocar os recursos financeiros (alocar aqui vai no mesmo sentido

neoclássico de alocação de recursos).

3. Políticos, oriundos das disputas internas de poder (não apenas capital-trabalho), das fontes de poder e de sua manipulação, da resistência operário-sindical, aspectos institucionais-legais etc.

4. Sociais, relativos às diversas formas de divisão e coordenação do trabalho e sua percepção pelos atores, hábitos e características dos trabalhadores, e aos “contratos sociais” específicos que permitem a aceitação de determinadas regras do jogo.

Um modelo de produção deve dar conta de todas essas questões simultaneamente. A organização seria como o cimento que amalgama e dá coerência ao modelo. Eventualmente, há uma autonomia relativa de cada um desses aspectos (pode-se mudar tecnicamente um processo sem que isso signifique mudança na lógica de “alocação de recursos financeiros”, na lógica do poder interno), mas isso não significa que eles possam sempre serem tratados de forma isolada.

Dar conta dessas questões é extremamente complicado. Do ponto de vista acadêmico, envolve uma série de disciplinas, com metodologias e abordagens diferentes. Porém, alguém considera que é possível entender uma empresa sem entendê-la do ponto de vista econômico e estratégico? Alguém considera que é possível entender a emergência de determinadas formas de trabalho sem entendê-las do ponto de vista econômico, político, social e tecnológico? O método de análise ergonômica é limitado para discutir restrições econômicas, por exemplo, que não fazem parte de seu objeto. É limitado para discutir o todo organizacional porque, partindo de uma “parte”

21. E se o ergonomista for contratado por uma empresa para analisar o trabalho de operários com vistas à redução do quadro, ele não estará sendo ergonomista? A “moral” sobrepuja o método? Uma coisa é, na França, determinados financiamentos públicos serem condicionados à contratação de ergonomistas (ANACT), que entram em “condições de força” no interior do projeto (e, de uma certa forma, podem eximir-se de assumirem determinadas posturas anti-sindicais); outra é imaginar que o método de análise de trabalho não possa (ou não deva) levar à redução de quadro.

(a atividade analisada), trata o todo ou como restrições às quais aquela parte está sujeita (“o prescrito”), ou como a somatória de análises das diversas atividades executadas. Jackson e Lima sugerem que a partir da ergonomia pode-se chegar ao projeto integral de uma organização, mas não discutem metodologicamente como fazê-lo. O problema é considerar que da atividade se chega ao todo (por que a atividade é uma parte, ou um “nível” do que acontece num sistema produtivo como um todo), pois, mesmo no âmbito do sustentado por Jackson (que considera implicitamente que o todo nasce da análise das atividades efetuadas por ocupantes dos diversos níveis hierárquicos), não fica claro, metodologicamente, como fazer a consideração conjunta das atividades de um operário e de um gerente ou analista de tempos e métodos que lhe faz prescrições, ou seja, atividades com lógicas que podem ser distintas: será que a compreensão do trabalho do gerente e a compreensão da lógica do trabalho do operário levam por si só ao delineamento de uma estrutura organizacional? E como tratar as partes da atividade do gerente relativas à prescrição de métodos e objetivos, controle do trabalho operário, se elas, por exemplo, forem antagônicas com as aspirações de seus subordinados? Como que se poderia generalizar a partir da atividade? De qual atividade? A perspectiva do trabalho apontada por Lima é a perspectiva do trabalho do gerente ou do trabalho do operário?

Tomando por outro lado, é pela diversidade de condicionantes apontados anteriormente que não considero que “organização” seja uma disciplina que se enquadre na divisão social do trabalho corrente; trata-se de “algo” que pode agregar e desagregar conceitos, disciplinas, enfoques, práticas (inclusive os ergonômicos), pois só tem compromisso com determinados resultados, a serem obtidos dentro de dados contornos (ou restrições, se quiserem). Organização é, no fundo, um modelo de eficiência (Veltz e Zarifian, 1993); o critério de eficiência pode variar de caso a caso, de situ-

ação social a situação social – pode ser até menor carga da trabalho, menor jornada, menor prejuízo ao ambiente etc.

Nesses termos, não há sentido falar em “vencedores” e “vencidos”, nem de quem tem a primazia da defesa do “trabalho”. Afinal, o trabalho também é uma construção social que, em boa parte dos casos da sociedade atual, realiza-se dentro de organizações. Infelizmente, há poucas pessoas, disciplinas, abordagens etc. que se preocupam com sistemas menos prescritivos de trabalho. Do meu ponto de vista, busco, para enfrentar situações concretas (seja do ponto de vista conceitual, seja do ponto de vista de uma análise ou um projeto específico), utilizar todas as teorias, conhecimentos, enfoques, abordagens e metodologias que julgo terem poder explicativo frente à questão, problema ou situação colocados. Nesse sentido, a compreensão metodológica é fundamental, para que se saiba dos limites inerentes a todas as abordagens. “Igrejas” sempre vão haver, e sempre seremos tentados a participar de cultos específicos. O debate que Lima, Jackson e eu aqui travamos por escrito provavelmente será visto por alguns como ameaçador ao seu pretensão “cartório” profissional, às suas verdades. A esses, minhas desculpas e meu desprezo. A Lima, Jackson e outros, duas considerações, uma “profissional” e outra “pessoal”: profissionalmente, meu agradecimento pelo nível das discussões, o que enriquece a Universidade brasileira e lança uma forma inédita no campo das discussões sobre o trabalho e a certeza de que, apesar das discordâncias, concordâncias, desentendimentos, incompreensões mútuas refletidos nessa série de textos, no fundo temos muita proximidade nos grandes enquadramentos filosóficos sobre o trabalho, que se refletem nas posturas e abordagens profissionais; pessoalmente, a certeza de que tal debate contribuiu ainda mais para reforçar nossos laços de amizade. Tanto o avanço de conhecimento quanto as relações de amizade têm horror à hipocrisia.

Bibliografia

BOSI, ALFREDO. *Os apontamentos de Gramsci. Folha de São Paulo, Jornal de Resenhas*, n.61, 8 abril 2000, p.1

BRAVERMAN, HARRY. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.

BRESCIANI, LUÍS P. *Tecnologia, organização do trabalho e ação sindical: da resistência à contratação*. São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

BURAWOY, M. *Manufacturing consent: changes in the labour process under monopoly capitalism*. Chicago, University of Chicago Press, 1979.

BUTERA, FEDERICO. *L'orologio e l'organismo: il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*. 3.ed. Milano, Franco Angeli / RSO, 1988a. (1ª edição em 1983).

_____. *I frantumi ricomposti: struttura e ideologia nel declínio del taylorismo in America*. 4.ed. Venezia, Marsiglio, 1988b.

_____. *Dalle occupazioni industriali alle nuove professione: tendenze, paradigmi e metodi per l'analisi e la progettazione di aree professionali emergenti*. Milano, Franco Angeli, 1987.

BRIEFS, U.; CIBORRA, C.; SCHNEIDER, L. *Systems design for, with and by the users*. Amsterdam, North Holland, 1983. *Proceedings of the IFIP WG9.1 Conference on Systems Design For, With and by the Users*, Riva del Sole, 1982

CHERNS, ALBERT. *Using the social sciences*. London, Routledge & Kegan Paul, 1979. Cap.16, p.310-40: *The principles of sociotechnical design*. (há uma tradução condensada em português: "Princípios" sócio-técnicos de planejamento do trabalho. São Carlos, UFSCar/DEP, s.d. mimeografado)

DADOY, MIREILLE ET AL. *Les analyses du travail: enjeux et formes*. Paris, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ),

1990. (collection des études n.54)

DANIELLOU, FRANÇOIS. *L'opérateur, la vanne, l'écran: l'ergonomie des salles de contrôle*. Paris, ANACT, 1989a. (Collection outils et méthodes)

_____. *Ergonomie et projets industriels*. Paris, CNAM, 1989b. (Ergonomie et neurophysiologie du travail, B4)

_____. *La modelisation ergonomique de l'activité de travail dans la conception industrielle: le cas des industries de processus continu*. Paris, Conservatoire National des Arts et Metiers, oct. 1985. (Collection ergonomie et neurophysiologie du travail n.82)

_____.; LAVILLE, ANTOINE; TEIGER, CATHERINE. *Ficção e realidade do trabalho operário*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v.17, n.68, p.7-13, out./dez. 1989.

DIEESE. *Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de Linha de Produção*. São Paulo, DIEESE, 1994.

EHN, PELLE. *L'informatica e il lavoro umano: la progettazione orientata al lavoro di manufatti informatici*. Roma, Meta, 1990 (há tradução em inglês de uma edição anterior, menos completa).

EIJNATTEN, FRANS M. VAN. *The paradigm that changed the work place*. Assen (The Netherlands) / Stockolm, Van Gorcum / The Swedish Center for Working Life, 1993. (Series "Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal)

ELLEGARD, KAJSA ET AL. *The development of unique production and work structuring principles through a creative search and learning process: the Volvo Uddevalla final assembly plant*. Bruxelles, Eurotecnet, August 1992. (enquiry on emerging patterns of qualifications and learning in modern manufacturing industries)

EMERY, F.E.; TRIST, E.L. Socio technical systems. In: EMERY, F;E;, ed. *Systems thinking*. Harmondsworth, Penguin, 1969. p.281-296.

ENGSTRÖM, TOMAS; MEDBO, Lars.

Preconditions for long cycle time assembly and its management: some findings. International Journal of Operations & Production Management, v.12, n.7/8, p.134-146, 1992.

FRIEDMANN, GEORGES. *Le travail en miettes.* Paris, Gallimard, 1956 (edição brasileira: O trabalho em migalhas. São Paulo, Perspectiva)

GARIBALDO, FRANCESCO. *Lavoro, innovazione, sindacato.* Genova, Costa&Nolan, 1988.

_____. *Antropos comme soggetto. Spazio Impresa*, n.13, 1990, p.5-65.

IG METALL. *A pessoa tem que permanecer!* Frankfurt am Main, 1984. 40p. (Programa de atividades: O trabalho e a técnica)

LANZARA, GIOVAN F. *La progettazione: da analisi funzionale ad attività dialogica-discursiva.* In: CIBORRA, Claudio; LANZARA, Giovan F., a cura di. *Progettazione delle nuove tecnologie e qualità del lavoro: teoria e pratica del cambiamento organizzativo nelle fabbriche e negli uffici.* 2. ed. Milano, Franco Angeli, 1985. p.35-78.

MARCHISIO, OSCAR; FIOM TERRITORIALE DI BOLOGNA, orgs. *Frammenti di innovazione: come analizzarli, come negoziarli.* Milano, Franco Angeli, 1988.

_____. *Frammenti di sindacato: dai casi ai contratti.* Milano, Franco Angeli, 1990.

MARONI, A. *A estratégia da recusa.* São Paulo, Brasiliense, 1982.

MINTZBERG, HENRY. *Criando organizações eficazes.* São Paulo, Atlas, 1994.

NAVILLE, Pierre. *Vers l'automatisme social?* Paris, Gallimard, 1963.

SALERNO, MARIO S. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação – negociação.* São Paulo, Atlas, 1999.

_____. *Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção*

na indústria. São Paulo, 1991. 232 p. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

SHAIKEN, HARLEY. *Work transformed: automation and labor in the computer age.* New York, Holt, Rinehart and Winston, 1985a.

_____. *The automated factory: the view from the shop floor.* *Technology Review*, v.88, n.1, p.16-24, 1985b.

SIMON, HERBERT A. *The sciences of the artificial.* Cambridge, MIT Press, 1969.

SITTER, L.ULBO; HERTOOG, J.FRISO; DANKBAAR, Ben. *From complex organisations with simple jobs to simple organizations with complex jobs.* *Human Relations*, v.50, n.5, 1997, p.497-534.

SPINK, PETER. *Democracia no local de trabalho: ou a gerência sabe o que é melhor?* *Psicologia Atual*, v.5, n.28, p.34-41, out. 1982. (qualidade de vida no trabalho (II))

_____. *Quando trabalhar é neurotizante.* *Psicologia Atual*, v.5, n.27, p.16-20, ago 1982.

STUDIO GIANO, org. *Il lavoro: progettazione e conflitto.* Milano, Franco Angeli, 1992.

TAYLOR, FREDERICK W. *Princípios de administração científica.* 7.ed. São Paulo, Atlas, 1978.

_____. *Shop management.* New York, Harper &Row, 1964.

THIOLLENT, MICHEL. *Problemas de metodologia.* In: FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton. *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar.* São Paulo, Atlas, 1983. Cap. 3, p.54-83.

VELTZ, PIERRE; ZARIFIAN, PHILIPPE. *Vers de nouveaux modèles d'organisation?* *Sociologie du Travail*, v.XXXV, n.1, p.3-25, 1993.

WINOGRAD, TERRY.; FLORES, FERNANDO. *Understanding computers and cognition: a new foundation for design.* Reading, Addison - Wesley, 1987. (second printing)