



INTERFACE ENTRE AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS E A SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR

Jéssica Syrio Callefi*, Departamento de Engenharia de Produção, UEM, Maringá-PR, Brasil; Fernando César Almada Santos, Departamento de Engenharia de Produção, EESC/USP, São Carlos-SP.

contato: jessica.callefi@gmail.com

Palavras-chave: Satisfação no trabalho. Configurações organizacionais. Trabalho.

INTRODUÇÃO E MÉTODO

Este trabalho tem o objetivo de analisar a interface entre os temas teóricos da satisfação no trabalho e as configurações organizacionais. Para atingir esse objetivo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como metodologia de pesquisa. Primeiramente, elementos que causam a satisfação no trabalho foram pesquisados em Dejours (2008, 2012a; 2012b), na sequência aprofundou-se nas configurações organizacionais de Mintzberg (1995), e por fim, discutiu-se as possibilidades e dificuldades de satisfação no trabalho em cada uma das configurações.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Em seu início, o papel de gerenciar as pessoas dentro de uma organização voltou-se para uma visão racional, objetiva e técnica que recrutava e treinava recursos humanos para atingirem as estratégias propostas pela empresa (Davel & Vergara, 2001). Entretanto, as discussões sobre a qualidade de vida no trabalho surgiram na sociedade pós-industrial impulsionada por fatores socioeconômicos, pressões organizacionais e a própria estrutura de vida pessoal do trabalhador que se alterava (Limongi-França, 2004). Ademais, a busca incansável pela eficácia, produtividade e maior rendimento dos trabalhadores resultaram em uma discussão sobre o conteúdo ético e filosófico do trabalho (Davel & Vergara, 2001).

Dentro do tema da qualidade de vida no trabalho, discute-se a compreensão da multidimensionalidade do indivíduo, de forma que o físico, psicológico, as relações sociais e crenças pessoais estão intrinsecamente relacionados com o trabalho que o indivíduo realiza (Limongi-França, 2004). Verificou-se que o indivíduo não é somente parte da produtividade das



empresas, mas também, sua subjetividade - que é expressa por pensamentos, condutas, emoções e ações, auxiliam a construção da estratégia das organizações (Davel & Vergara, 2001).

Dejours (2012a) propõe que o trabalho é o resultado que acontece quando o indivíduo cria a maneira de chegar o resultado que lhe foi prescrito. Dessa forma, o trabalho desumaniza o homem quando não permite que o indivíduo insira a criatividade humana nele (Dejours, 2008).

Outro aspecto trazido por Dejours (2012b) é o prazer que o indivíduo sente ao realizar um trabalho que, anteriormente não sabia como, mas ao utilizar sua inteligência, supera os desafios.

Ressalta-se ainda que o trabalho pode se alterar no dia a dia, e assim, é impossível prescrever todas as atividades que devem ser realizadas em um trabalho e quando isso acontece, o indivíduo perde a possibilidade de criar soluções (Dejours, 2012b). Logo, a empresa perde potencial criativo e o trabalhador não consegue realizar tarefas com conteúdo e sentido.

Nota-se que a satisfação no trabalho dos indivíduos, a qual é definida por Milkovich e Boudreau (2000) como um prazer ou emoção positiva do indivíduo sobre suas experiências profissionais, pode trazer benefícios tanto para o trabalhador quanto para a empresa. Pois, os trabalhadores são responsáveis por dar vitalidade aos processos ao inovar e criar contextos que tornam a empresa competitiva em relação aos clientes e ao mercado (Davel & Vergara, 2001).

CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS

As configurações organizacionais são cinco modelos propostos por Mintzberg (1995) para representar o funcionamento das organizações. São elas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

A estrutura simples é caracterizada por uma hierarquia altamente centralizada, o sistema técnico não apresenta muita sofisticação e o ambiente no qual essa empresa se insere é simples. Dessa forma, facilita-se para o gestor controlar todas as áreas da empresa, inclusive a supervisão direta sobre as tarefas dos operadores. Além disso, como o gestor é o principal tomador de decisões, esse tipo de organização consegue se adequar rapidamente às necessidades apresentadas pelos clientes. Normalmente, são empresas jovens e de pequeno porte que possuem esse tipo de estrutura (Mintzberg, 1995).



A burocracia mecanizada busca eliminar toda a incerteza que possa surgir no intuito de que os processos aconteçam sem interrupções e estes são aspectos que desembocam em uma obsessão pelo controle (Mintzberg, 1995). Neste tipo de configuração, as tarefas operacionais são realizadas em rotinas fixas e padronizadas, mais fortemente no setor operacional e com atividades reguladas, dentro de normas pré-estabelecidas (Mintzberg, 1995). A tomada de decisões é centralizada e as departamentalizações e distinções entre os cargos são bastante claras.

Na burocracia profissional as atividades realizadas pelos profissionais possuem incertezas que são superadas pelo aperfeiçoamento das habilidades dos profissionais. Pelo tipo de trabalho exercido, os profissionais conseguem exigir autonomia para realizar seu trabalho (Mintzberg, 1995). Alguns exemplos dessa configuração são: universidades, hospitais e empresas de consultoria. Mintzberg (1995) considera a burocracia profissional como a única das configurações que é democrática ao distribuir poder para os trabalhadores.

A forma divisionalizada é caracterizada por ser uma grande corporação que contém diversas unidades que funcionam com autonomia. Existe uma descentralização de poder da unidade central para cada uma das divisões. O nível estratégico da corporação toma as decisões em relação ao mercado e cobra o desempenho de suas unidades e cada gerente toma as decisões que privilegiam sua unidade em detrimento da corporação ou da sociedade (Mintzberg, 1995).

A adhocracia é uma estrutura orgânica e realiza trabalhos em equipes para atingir os objetivos que surjam, utilizando as melhores habilidades de cada membro ou setor. Assim, cada uma das funções ou projetos que estão sendo desenvolvidos atua interdependente com as outras equipes ou áreas da empresa. Nesse tipo de organização o poder é distribuído para as várias áreas da empresa (Mintzberg, 1995).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A satisfação no trabalho dentro da estrutura simples poderá acontecer na realização de novas tarefas, dada à dinamicidade do ambiente em que esse tipo de empresa está inserida. Verifica-se uma grande proximidade entre o supervisor e o setor operacional, inclusive pela comunicação informal, de forma que o trabalho poderá ser regulado de acordo com a relação entre as duas partes. Pode-se haver uma vigilância constante do supervisor, que impeçam o



desenvolvimento do trabalho do indivíduo, ou ainda, a valorização e confiança do supervisor em seus subordinados.

A respeito da burocracia mecanizada, observa-se que a vigilância exaustiva sobre as atividades prescritas aos trabalhadores inibe a possibilidade de criatividade. Por essa estrutura estar presente em sistemas regulados como sistema de controle de aviação, siderúrgicas e presídios, identifica-se que a criatividade não é um fator querido por esse tipo de organização, a qual prioriza a previsibilidade de funcionamento. Entretanto, o trabalho pode se tornar tedioso para o indivíduo, além de não trazer grandes possibilidades de utilização de astúcia e inteligência deles. Por enfatizar fortemente a divisão de trabalho e a diferenciação entre as unidades da empresa, os trabalhadores se tornam mais individualizados e fechados em seus setores, dificultando ainda mais que se alcance a satisfação no trabalho.

Por outro lado, a burocracia profissional é a configuração que apresenta o setor operacional com mais autonomia, de forma que os próprios trabalhadores criam as maneiras de executar seu trabalho, visto que a realização destes exige um alto nível de especialização. A satisfação no trabalho, neste caso, se dá pela utilização da inteligência do trabalhador em chegar às soluções para os problemas que surjam e pela liberdade em desenvolver seu trabalho com autonomia.

Tratando-se da forma divisionalizada, observa-se que nesta configuração os gerentes de cada unidade recebem grande quantidade de poder para gerenciar a sua unidade, tendo em vista os objetivos traçados pela cúpula estratégica da corporação. Comumente, nestes casos os trabalhadores são considerados somente recursos para atingirem as metas da corporação, e não se leva em consideração as aspirações pessoais deles. Entretanto, dada a autonomia do gerente em sua unidade, a forma de gestão pode interferir positivamente e os trabalhos podem ser atribuídos aos indivíduos com algum conteúdo maior do que somente a realização de tarefas operacionais.

A adhocracia acontece em empresas de desenvolvimento de novidades e tecnologia. Neste tipo de organização é possível observar o prazer em realizar o trabalho de Dejours (2012b) por criar soluções através da inteligência humana. Com a dinamicidade entre os setores, existe um maior envolvimento das diversas áreas e, com isso, uma maior facilidade em trabalhar em equipes.



Por fim, observa-se que cada tipo de configuração organizacional exerce seus processos de acordo com a forma que gera um melhor desempenho para suas atividades fim. Apesar de ser possível alterar alguns aspectos das configurações organizacionais, defende-se que os esforços para promover uma maior satisfação no trabalho devem partir das maneiras de organizar o trabalho dentro delas, considerando as características das estruturas existentes.

CONCLUSÃO

Conclui-se que as configurações organizacionais permitem um maior entendimento acerca dos tipos de organizações e cada uma delas apresenta fatores que podem interferir na satisfação do trabalhador pela sua própria maneira de realizar seus processos. Ademais, o entendimento dos elementos de maior e menor satisfação dentro de cada uma das configurações organizacionais permite futuras ações para melhorar a qualidade de vida do trabalhador considerando o tipo de organização que ele se insere.

REFERÊNCIAS

- Davel, E., & Vergara, S. C. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2008). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Fiocruz.
- Dejours, C. (2012a) Psicodinâmica do Trabalho e Teoria da Sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371.
- Dejours, C. (2012b). *Trabalho Vivo*. Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ªed. São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.