

## As tarefas sob a luz das metáforas das organizações de Morgan

Janaína Renata Garcia (PPGEP/UFSC) [janaina@deps.ufsc.br](mailto:janaina@deps.ufsc.br)

Josiane Minuzzi (PPGEP/UFSC) [josiane@deps.ufsc.br](mailto:josiane@deps.ufsc.br)

**Resumo:** *O objetivo principal das organizações é oferecer produtos e serviços; e para isso ela necessita de alguma forma de trabalho humano. Este artigo pretende através de uma pesquisa bibliográfica, baseada na teoria das organizações desenvolvida por Morgan (1996), utilizar as metáforas – máquina, organismo, cérebro, cultura, sistemas políticos, prisão psíquica, fluxo de transformação e instrumentos de dominação – para construir um continuum que compreende: tarefa prescrita, tarefa induzida e tarefa atualizada. Neste continuum localizam-se as organizações, as quais na visão do autor são representadas por metáforas e são tecidas análises com as tarefas mencionadas. Compreende-se que as organizações quando formulam suas tarefas prescritas devem levar em consideração a carga psíquica e mental do trabalhador, caso contrário caem no risco de que a tarefa idealizada seja bem diferente da que foi realmente realizada.*

*Palavras chave: Metáforas das Organizações; Tarefas; Indivíduos.*

### 1 Introdução

A Psicologia do trabalho e a Ergonomia situam-se como disciplinas de um mesmo campo de estudo que compreende a atividade de trabalho (CRUZ, 2005). Sem atividade humana não há trabalho. De acordo com Guérin *et all* (2001), o trabalho é uma atividade específica inerente a vida ativa, no entanto, o autor complementa afirmando que não é a atividade em si, mas a sua finalidade que irá caracterizar o trabalho.

Partindo desse pressuposto, tais disciplinas buscam compreender melhor a realidade e as condições de trabalho à que os indivíduos estão submetidos. Levam em consideração que o trabalhador não é somente um ente biológico que só existe como um corpo, mas que também tem dimensões cognitivas, afetivas e relacionais que estão indissociavelmente ligadas durante o desenvolvimento de suas tarefas laborais nas organizações.

As organizações podem ser vistas e entendidas sob diferentes perspectivas. Morgan (1996) apresenta uma proposta para olhar à organização sob diferentes óticas ou visões, que ele chama de metáforas. Cada uma dessas metáforas fornece uma abordagem específica de análise organizacional, mas todas elas em conjunto oferecem uma visão mais rica e abrangente da organização, fazendo com que a análise do conjunto seja maior que a soma das análises parciais.

Em termos metodológicos, este artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, que possui como objetivo construir um *continuum* no qual as tarefas estão inclusas na representação gráfica. As tarefas no entendimento de Santos e Fialho (1995) podem ser divididas em tarefa prescrita, tarefa induzida e tarefa atualizada. Assim as autoras buscam localizar as organizações concebidas como metáforas por Morgan dentro deste *continuum* e tecer análises com as tarefas mencionadas.

O artigo justifica-se à medida que procura evidenciar que um dos principais objetivos das organizações que pretendem atuar de forma consciente na concepção e desenvolvimento do trabalho deve ser a responsabilidade quando da formulação das tarefas que seus funcionários

venham a desempenhar. O artigo propõe-se também a analisar os diferentes tipos de organizações e de que forma as tarefas são apresentadas ao indivíduo inserido nas mesmas. Isto posto, pode-se realmente pensar em melhorias de condições de trabalho e, de maneira global, em prevenção de acidentes que venham a ocorrer pelo desequilíbrio de cargas físicas e psicológicas impostas pelas tarefas prescritas no ambiente de trabalho.

## **2 As metáforas das organizações de Morgan**

Morgan (2005) argumenta que a teoria das organizações pode ser analisada em termos de quatro amplas visões de mundo refletidas em diferentes grupos de suposições metateóricas sobre a natureza da ciência, a dimensão subjetivo-objetiva, e a natureza da sociedade, a dimensão da regulação-mudança radical. Esses quatro paradigmas (funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical) representam uma rede de escolas de pensamento relacionadas, diferenciadas na abordagem e na perspectiva, mas compartilhando suposições comuns fundamentais sobre a natureza da realidade de que tratam.

Caldas (2005), simplifica, em outras palavras, entende que os autores baseiam-se nos quatro paradigmas buscando fundamentar suas análises organizacionais.

O termo paradigma é geralmente usado para descrever os fundamentos das concepções básicas coexistentes nas teorias. Morgan (1980), conceitua paradigma como a visão de mundo aceita amplamente em uma disciplina e que determina a direção e os métodos de seus pesquisadores. Significa dizer que é um conjunto de visões relacionadas ao homem, à sociedade e à maneira de agir para se alcançar a verdade.

a) *Paradigma humanista radical*: reflete uma posição subjetiva e de mudança radical da sociedade, enfatizando que a realidade social é construída e mantida, porém com uma postura de avaliação mais crítica. Combina a filosofia subjetivista da ciência com a teoria de mudança radical da sociedade. Este paradigma compreende a ordem social como sendo o produto de coerção e não de consentimento. A teoria crítica é o enfoque mais influente no paradigma humanista radical que tem em comum com o paradigma interpretativo a visão do mundo social numa perspectiva antipositivista.

b) *Paradigma estruturalista radical*: advoga as teorias de mudança radical a partir de uma perspectiva objetivista. A dimensão desse paradigma, baseado na teoria marxista, centraliza-se na concepção materialista do mundo social, ligada por estruturas concretas e reais. As contradições estruturais tentam explicar a presença de conflitos e tensões sociais tão frequentes nas organizações e na sociedade. Todo esse contexto tem um grande potencial para mudança radical, sempre que as estruturas não conseguem regular a instabilidade. Para os defensores desse paradigma, as raízes dos problemas e desordens sociais só podem ser minimizados através de uma transformação radical e revolucionária do sistema capitalista.

c) *Paradigma funcionalista*: originou-se no positivismo e reflete uma posição objetiva com uma teoria de regulação social. É dominante nas ciências sociais e nas pesquisas de desenvolvimento e utilização de sistemas de informação. Procura examinar regularidades e relações que levam à generalizações e princípios universais. Nessa perspectiva, preocupa-se com o entendimento da sociedade como uma forma geradora do conhecimento empírico.

d) *Paradigma interpretativo*: reflete uma posição subjetiva e de regulação social. Baseia-se na visão de que as pessoas constroem e mantêm, simbolicamente e socialmente, suas próprias realidades organizacionais. Nessa perspectiva, a atividade humana é considerada coesa, ordenada e integrada.

Morgan (1996) acredita que as teorias e as explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas,

embora incompletas. Metáforas são freqüentemente vistas como um artifício para embelezar o discurso, mas seu significado é maior do que isto. Usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos o mundo em geral.

Metáforas operam como pontes, conduzindo conexões mentais de alto nível entre entidades (Beck, 1987). Metáforas expressam sentidos que são impossíveis de traduzir em linguagem literária (Gibbs Jr. e Hall, 1987). Por vezes consideradas como sistemas imperfeitos e perigosos de comunicação, as metáforas foram recentemente reabilitadas como formas fundamentais de manifestação de processos cognitivos (Morgan, 1980, 1996).

Usando diferentes metáforas para entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, somos capazes de administrar e planejar organizações de formas não pensadas como possíveis anteriormente. Na seqüência apresenta-se a figura 1 que representa as metáforas e suas respectivas localizações nos paradigmas.

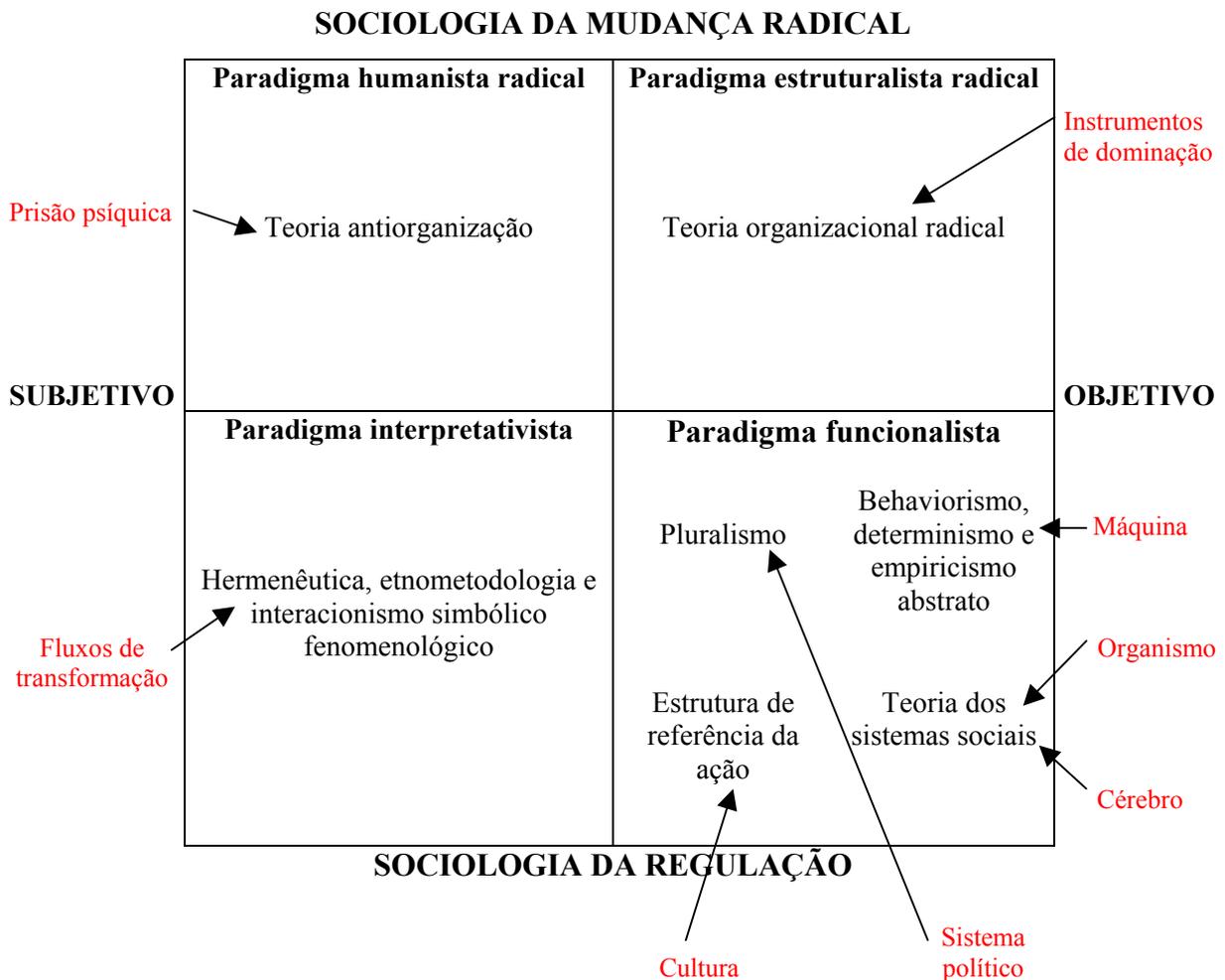


Figura 1 – Paradigmas, metáforas e as escolas de análise organizacional relacionadas  
 Fonte: Adaptado de Morgan (1980).

## 2.1 A organização vista como máquina

Esta metáfora está sustentada na Teoria Clássica da Administração e na Administração Científica. Os teóricos clássicos da Administração, Taylor e Fayol, e a especificação de Weber da burocracia como tipo ideal, ao projetarem as organizações, agiram exatamente como se estivessem projetando uma máquina. No caso da administração científica, defendeu-

se o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atitudes de trabalho. Estes tipos de organizações são chamadas burocracias e são consideradas como sendo mais eficazes em ambientes estáveis ou protegidos, e menos eficazes em ambientes turbulentos e competitivos, como os vividos na atualidade.

As organizações burocráticas, de forma geral, têm maior dificuldade em se adaptarem a situações de mudança, porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados e não para a inovação. Weber (1978) descreveu a burocracia como um “tipo ideal”, sem conotação de valor. O tipo ideal é uma abstração, na qual são definidas as características extremas desse fenômeno, de forma que ele apareça em seu sentido puro. A concepção de Taylor de homem econômico e o conceito de Weber do burocrata despersonalizado ampliam os princípios da metáfora da máquina para definir uma visão da natureza humana mais de acordo com a máquina organizacional (MORGAN, 1980).

Taylor (1987) via necessidade de aplicar métodos científicos à administração para assegurar seus objetivos de máxima produção a mínimo custo.

## **2.2 A organização vista como organismo**

A idéia de que as organizações são parecidas com organismos vivos dirigiu a atenção para assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, eficácia organizacional e a sua relação com o ambiente. Isto levou a compreender a importância das necessidades sociais no local de trabalho. Um organismo é tipicamente visto como uma combinação de elementos, diferenciados, mas integrados que procuram sobreviver no contexto de um ambiente mais amplo. São claras as ligações entre a metáfora do organismo e a teoria das organizações contemporâneas, tendo como ênfase principal a abordagem dos sistemas abertos.

Na perspectiva de Morgan e Smircich (1980), a teoria dos sistemas abertos parte do princípio de que os organismos tendem a se auto-organizar, numa interação constante com o ambiente, influenciando e sendo influenciados por ele, objetivando num plano maior a sua própria sobrevivência.

Segundo Argyris (1957) o indivíduo não deve ser visto como uma mera acumulação de suas partes, ao contrário, tem personalidade própria. Segundo seus estudos, é fundamental que as propriedades da organização e do indivíduo sejam diagnosticadas.

Segundo Morgan (1980) enquanto na metáfora da máquina o conceito de organização é o de uma estrutura estática e fechada, na metáfora do organismo o conceito de organização é o de uma entidade viva, em constante mutação, interagindo com seu ambiente na tentativa de satisfazer suas necessidades. Como DeGeus (2000) ressalta em sua teoria, onde as organizações são denominadas de empresas vivas, pois possuem personalidade própria, conhecem sua própria identidade, compreendem como se enquadram no mundo, valorizando novas idéias e novas pessoas.

## **2.3 A organização vista como cérebro**

Esta metáfora parte da premissa que a organização, de modo similar ao cérebro, é um sistema de processamento de informações capaz de aprender a aprender, e que ambos podem ser concebidos para refletir os princípios holográficos. A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida (SENGE, 1990).

Isto significa que a organização toda pode ser contida em todas as suas partes ou funções ou unidades que a compõem, de maneira que a partir de cada uma delas esta possa ser reconstruída, pois cada uma das partes poderia representar o todo.

#### **2.4 A organização vista como cultura**

A metáfora da cultura foca a atenção no lado humano da organização, ressaltando o significado simbólico de cada aspecto virtual da vida organizacional. Estes aspectos podem ser a linguagem, normas, folclore, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam ou expressam ideologias-chave, bem como os valores e crenças que guiam a ação. De acordo com Fleury e Fischer (1996), tais aspectos formam uma identidade que é moldada através da interação de seus funcionários que criam e adotam a cultura. Daí o interesse por administrar a cultura corporativa, como se esta fosse o “elemento de ligação normativo” que mantém a organização unida.

O ponto central consiste em que as organizações desenvolvem uma cultura muito própria, uma identidade específica que revela o modo de ser, pensar e agir diante da realidade. Assim, as crenças e as idéias que as organizações possuem de si mesmas, bem como daquilo que pensam fazer com respeito a seu ambiente, influenciam sobremaneira na materialização de seus objetivos, encorajando-os também para a formulação e o estabelecimento da sua estratégia empresarial.

#### **2.5 A organização vista como sistema político**

Diferente de outras visões que olham as organizações como empreendimentos interligados e racionais que perseguem um objetivo comum, a metáfora política encoraja olhar as organizações como redes de pessoas interdependentes com interesses divergentes que se unem com o propósito de satisfazer as suas necessidades básicas (ganhar dinheiro), desenvolver uma carreira profissional ou de perseguir metas fora de seus trabalhos (lazer, religião). Para Maslow (1943) "... à medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas." Maslow (1943) conclui que sua teoria motivacional não é a única a explicar o comportamento humano, pois nem todo comportamento é determinado pelas necessidades.

No âmbito organizacional, os interesses explicam-se em termos de tarefas, carreira e vida pessoal; a primeira tem a ver com o cargo atual do funcionário, o segundo com as questões de personalidade, atitude, crenças, valores, e o terceiro com o relacionamento do indivíduo com o mundo exterior.

#### **2.6 A organização vista como prisão psíquica**

Esta metáfora sugere que as organizações são fenômenos psíquicos, ou seja, o produto de processos conscientes e inconscientes, no qual as pessoas podem ficar prisioneiras das imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos geram. Assim, pressupostos falsos, crenças preestabelecidas, regras operacionais numerosas e sem questionamento, entre outras premissas e práticas podem combinar-se para formar pontos de vista muito estreitos do mundo; fornecendo tanto uma base como uma limitação para ações organizadas. Enquanto criam um modo de enxergar, sugerindo uma forma de agir, tendem também a gerar maneiras de não ver e de eliminar a possibilidade de ações associadas a visões alternativas da realidade.

#### **2.7 A organização vista como fluxo de transformação**

Morgan (1996) destaca que uma organização que realmente queira entender o seu ambiente, deve começar primeiro a tentar entender-se a si mesma, uma vez que a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si própria. Para isto, baseia-se na teoria da autopoiesis (MATURANA & VARELA, 1980), a qual argumenta que o fato do sistema interagir com seu

ambiente facilita a sua própria auto-reprodução. Uma outra vertente de estudo da auto-organização é a de Henri Atlan apud Bauer (1999) e seu princípio da complexidade por auto-organização através do ruído, onde ruído corresponde a toda desordem, incerteza, instabilidade e aleatoriedade

De acordo com esta ótica, muitas organizações se encontram com sérios problemas de lidar com o mundo exterior por não reconhecerem que este é uma parte de seus respectivos ambientes. Nesse sentido, deve-se considerar que as organizações mudam e se transformam em conjunto com seu meio ambiente (fornecedores, clientes, trabalhadores, coletividade, concorrência), levando a compreender que o padrão de organização que se vai revelando com o passar do tempo é evolutivo.

## **2.8 A organização vista como instrumento de dominação**

Morgan (1996) afirma que o real valor desta perspectiva é que a mesma demonstra que até as formas mais racionais e democráticas de organização podem resultar em modelos de dominação. Por exemplo, objetivos racionais de maior rentabilidade ou de crescimento organizacional provocam, não poucas vezes, impactos negativos intrínsecos nas organizações, tanto nos empregados como no seu ambiente, embora estes não sejam necessariamente intencionais. Assim, uma maior rentabilidade pode significar um maior esforço dos funcionários, o qual não necessariamente implique uma melhoria nas suas remunerações. Em outros termos, aquilo que é racional desde o ponto de vista da organização pode ser catastrófico na ótica do funcionário.

## **3. As tarefas**

Santos e Fialho (1995) definem tarefa como o que o trabalhador deve realizar e as condições ambientais, técnicas e organizacionais desta organização. Os autores revelam que a análise da tarefa consiste basicamente na análise das condições de trabalho da empresa. O objetivo da análise da tarefa é o de buscar informações sobre o que fazer (trabalho prescrito) e o que é feito (trabalho real), e em que condições o trabalhador realiza seu trabalho.

Montmollin (1990) afirma que como tarefa são considerados os objetivos (de produção, qualidade, etc.), os procedimentos (métodos de trabalho, sinais, normas, etc.), os meios colocados à disposição (materiais, máquinas, ferramentas, documentos, etc.), as características do ambiente físico (ruído, calor, trabalho noturno, etc.), e as condições sociais do trabalho (salários, tipos de controles e sanções, etc.).

Portanto, as tarefas compreendem não só as condições técnicas de trabalho, mas também as condições ambientais e organizacionais de trabalho. A tarefa induzida e a tarefa atualizada só podem ser deduzidas, e elas o serão a partir das diferenças constatadas entre o que o sujeito deve fazer (tarefa prescrita), e o que ele realmente faz (tarefa realizada).

Segundo Poyet *apud* Santos e Fialho (1995), em uma determinada situação de trabalho, sempre se pode identificar três tipos de tarefa, mais ou menos formalizados: tarefa prescrita, tarefa induzida ou redefinida, e tarefa atualizada.

- Tarefa prescrita: é o conjunto de objetivos, procedimentos, métodos e meios de trabalho, fixados pela a organização aos trabalhadores;
- Tarefa induzida ou redefinida: é a representação que o trabalhador elabora da tarefa, a partir dos conhecimentos que ele possui das diversas componentes do sistema homem-tarefa;
- Tarefa atualizada: em função dos imprevistos e das condicionantes da situação de trabalho, o indivíduo modifica a tarefa induzida às especificidades desta situação, atualizando, assim, a sua representação mental referente ao que deveria ser feito.

Na relação homem-trabalho, convém ressaltar que a organização do trabalho é de certa forma, a vontade de outro. Assim, a organização do trabalho recorta o conteúdo da tarefa e as relações humanas de trabalho; não é estranho observar o exercício de uma vontade, a de dominar, de prescrever o comportamento do trabalhador, de controlar e explorar ao máximo a força de trabalho, substituindo o livre arbítrio do trabalhador, ou seu comportamento efetivo, pelas imposições do empregador.

Herzberg (1959) detectou que os trabalhadores associavam insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e satisfação com o trabalho ao conteúdo do mesmo. Quando os fatores relativos ao ambiente ficam abaixo do nível aceitável, o resultado é a insatisfação com o trabalho.

Segundo Guillevic (1991) *apud* Jarufe (1997), o indivíduo se comporta como um sistema de regulação, isto é, como um sistema cujo funcionamento é regido pelos desvios entre seu comportamento efetivo e o comportamento prescrito. Assim, o indivíduo pode agir em dois níveis: no primeiro nível, o indivíduo adapta ou muda os modos operativos em função do nível de exigência da tarefa induzida. No segundo nível, o indivíduo limita o nível de exigência da tarefa, quando esta assume valores insuportáveis, mudando os objetivos da tarefa e/ou suas entradas. Este segundo nível de regulação só é exercido quando o primeiro já está saturado, quando a adaptação dos modos operativos não pode mais compensar o aumento do nível de exigência da tarefa. Neste caso, o indivíduo equilibra o sistema, agindo não mais sobre o processo entre a entrada e a saída, mas limitando diretamente a entrada.

#### **4. As relações entre as tarefas e as metáforas**

Na Metáfora das organizações como Máquinas, a vida organizacional é frequentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto pré-determinado de atividades, descansem em horas marcadas e então retomem as atividades até que o trabalho termine. As organizações são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que seus empregados se comportem como se fossem parte da máquina, ou seja, cumpram exatamente o conjunto de objetivos fixados pela organização, exercendo a tarefa prescrita na sua totalidade.

Na Metáfora das organizações como Prisões Psíquicas, mostra como os seres humanos são levados a vivenciar as realidades organizacionais como algo aprisionador e dominador. Nesta perspectiva, os funcionários vêem a organização como algo excessivamente concreto, objetivo e independente de sua vontade e de suas ações. Assim, os funcionários são vistos como prisioneiros de um modo de consciência moldado e controlado pelas tarefas prescritas.

Na Metáfora das organizações como Instrumentos de Dominação, Morgan (1996, p. 279) inicia definindo-a como a face “repugnante” das organizações, e complementa: “nossas organizações estão nos matando”. As organizações são vistas como processos de dominação social nos quais os administradores encontram formas de impor sua vontade sobre os funcionários. A exploração para a realização de algo é uma característica marcante destas organizações durante toda sua evolução. Em virtude disso, há ocorrências de perigos, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, bem como o estresse social e mental.

Na Metáfora das organizações vistas como Sistemas Políticos, os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia e os aspectos formais do funcionamento organizacional têm uma dimensão política, da mesma forma que o mais óbvio jogo de poder. Enfoca os conflitos de interesses e o papel do poder nas organizações. Trazendo ao senso comum: manda quem pode, obedece quem tem juízo. Desta forma, o executor da tarefa deve realizá-la muito próximo ao que foi prescrito.

Na Metáfora das organizações entendidas como Organismos, as organizações são consideradas sistemas abertos, em virtude de sua constante interação com o ambiente. Seriam as organizações contemporâneas, e nelas a administração eficaz depende de equilibrar os subsistemas inter-relacionados de natureza estratégica que são o humano, o tecnológico, o estrutural e o administrativo. Como ela preocupa-se com o equilíbrio de seus subsistemas, faria a ponte, capacitando seus funcionários para que a tarefa induzida e a atualizada chegasse o mais próximo possível da tarefa prescrita. Neste processo, as relações entre organizações e indivíduos expressariam um modelo de atividades necessárias de sobrevivência e bem-estar.

Na Metáfora das organizações como Cérebros, a organização é entendida como um sistema que se auto-organiza, com uma ênfase dada ao aprendizado. Nesta metáfora os funcionários podem tomar a iniciativa em diferentes ocasiões de acordo com as contribuições que sejam capazes de fazer, ou seja, de acordo com o entendimento que elaboram da tarefa prescrita.

Na Metáfora das organizações vistas como Fluxos de Transformação, elas são entendidas como padrões de informação em constante mudança, ou seja, sistemas autopoieticos; que evoluem através do *feedback* positivo e negativo. Os seres humanos são acoplados em um processo contínuo de interação, uma troca com o contexto, recebendo, interpretando e agindo com a informação recebida e então criando um novo modelo de informação que efetua mudanças; transformando a tarefa de acordo com as alterações necessárias vindas do *feedback* e exigidas pelo meio. Assim, a relação crucial entre o indivíduo e o contexto é refletido no modelo de aprendizagem e no ajuste mútuo no qual a organização está envolvida.

Na Metáfora das organizações percebidas como Culturas, as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos. A cultura com seus sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos influencia diretamente na realização da tarefa. Neste caso, como a ênfase está na cultura, ou seja, na forma como é realizada pelos outros funcionários, os novos funcionários realizarão suas tarefas exatamente como os antigos funcionários realizam, e não baseado em regras.

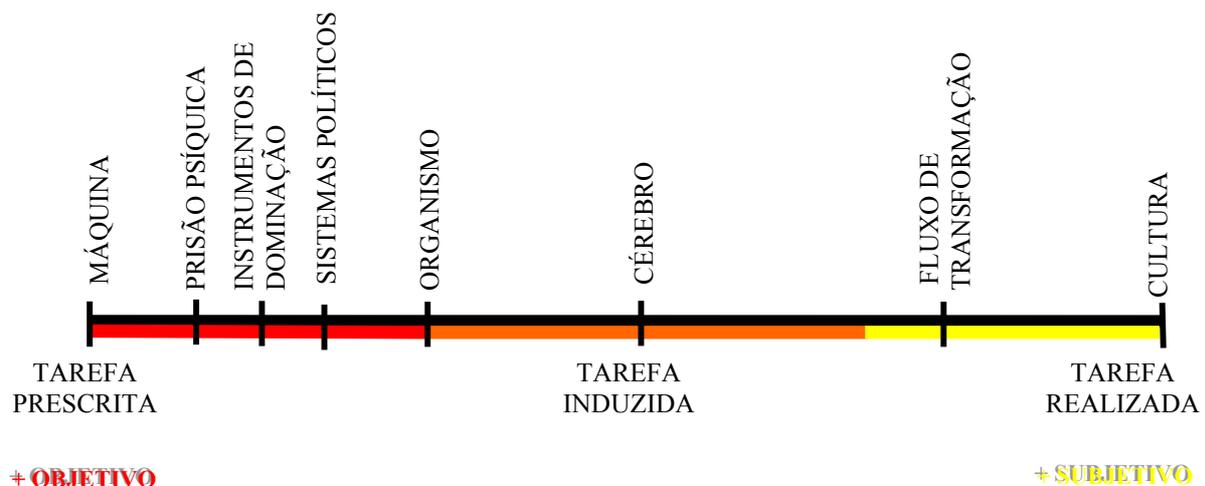


Figura 02 – Continuum da localização das metáforas de Morgan nas formas de tarefa  
 Fonte: As autoras (2005).

## 5 Considerações Finais

O comportamento dos indivíduos face ao trabalho depende da forma de organização deste trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas. Parece que o conflito que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho coloca, face-a-face o projeto espontâneo do trabalhador com a organização do trabalho, que limita a realização deste projeto, prescrevendo um modo de operar preciso, muitas vezes diferente do que o funcionário realmente gostaria de realizar.

Morgan (1996) cita que em um dos capítulos mais marcantes de *O capital*, Karl Marx, dá atenção detalhada ao fato de como muitos empregadores capitalistas de seu tempo estavam levando os seus empregados à morte devido as terríveis condições impostas pelo trabalho.

Embora as condições de trabalho nas organizações contemporâneas são melhores do que aquelas descritas por Marx, muitos problemas básicos ainda permanecem. Exemplos contemporâneos que podem ser citados, como o comportamento irresponsável de certos administradores que no desenvolvimento do gerenciamento da impressão de desempenho, objetivam maximizar bonificações de curto prazo em detrimento da saúde organizacional de seus funcionários a médio e longo prazo. Vários empregadores só se dão conta das situações perigosas à que seus funcionários estão expostos quando a legislação os obriga a isso; e mesmo em sociedades desenvolvidas, acidentes e doenças ocupacionais continuam a levar alarmante parcela da vida humana.

Além da carga física relacionada ao trabalho, a carga mental exigida para a realização de algumas tarefas vem a corroborar com o quadro de doenças ocupacionais. Acredita-se que muito possa ser feito para modificar os níveis de estresse, tensão, sofrimento (desprazer), vivenciados no trabalho. Cita-se como exemplo, a concepção apropriada dos cargos e a tentativa de estabelecer relações equilibradas entre trabalho e vida pessoal. Na verdade, organizações prosperam e em algumas vezes criam deliberadamente estresse como um meio de promover a eficácia organizacional. O estresse indevido tem impacto e custo de longo prazo nas organizações em função de doenças desenvolvidas e tempo de trabalho perdido.

As organizações, independentemente de sua cultura ou forma de ser administrada, vista e entendida, quando formulam as tarefas prescritas devem levar em consideração a carga psíquica e mental a que o trabalhador será submetido ao desenvolvê-la. Caso contrário caem no risco de que a tarefa prescrita seja bem diferente da que foi realmente realizada pelo trabalhador; ou ainda levar seus funcionários a desenvolver doenças oriundas deste desequilíbrio de cargas físicas e/ou psíquicas impostas pela organização do trabalho.

## Referências

- ARGYRIS, C. *Personality and Organization*. New York: Harper, 1957.
- BAUER, R. *Gestão da Mudança – Caos e Complexidade nas Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- BECK, B. E. F. Metaphors, cognition and artificial intelligence. In: HASKELL, R. E. (Ed.). *Cognition and symbolic structures: the psychology of metaphoric transformation*. Ablex: Norwood, 1987.
- CALDAS, M. Paradigmas em Estudos Organizacionais: uma introdução à série. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005.
- CRUZ, R. M. *Psicologia do Trabalho*. Florianópolis: UFSC/PPGEP. Proferido em aula, abril, 2005.
- DeGEUS, A. A empresa viva. IN *Harvard Business Review*. Estratégias para o crescimento. Rio de Janeiro: Campus, p.95-110, 2000.
- FLEURY, M. T. L. ; FISHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- GIBBS JR., R. W., HALL, C. K. What does it mean to say that a metaphor has been understood? In: HASKELL, R. E. (Ed.). *Cognition and symbolic structures: the psychology of metaphoric transformation*. Ablex: Norwood, 1987.
- GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. *Compreender o trabalho para transforma-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgar Blucher, 2001.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959.
- JARUFE, M. S. *Concepção de sistema de informação de apoio à operação de sistemas complexos: uma abordagem da engenharia do conhecimento*. Tese doutorado, disponível em <http://teses.eps.ufsc.br>, acessado em 12/maio/2005.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, pp. 337-366, 1943.
- MATURANA, H.; VARELA, F. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Boston Studies in the Philosophy of Science [Cohen, Robert S., and Marx W. Wartofsky (eds.)], Vol. 42, Dordrecht (Holland): D. Reidel Publishing Co., 1980.
- MONTMOLLIN, M. *A ergonomia*. Lisboa: Inst. Piaget, 1990.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-22, 1980.
- MORGAN, G.; SMIRCICH L. The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- SANTOS, N.; FIALHO, F. *Manual de análise ergonômica do trabalho*. Curitiba: Gênese, 1995.
- SENGE, P. M. *Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 10. ed. São Paulo, Editora Best Seller, 1990.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas. 1987.
- WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. *Sociologia da burocracia*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.