Introdução à Gestão Empresarial – Modelagem do Trabalho

A existência humana é marcada pelo trabalho. Desde que abandonou o nomadismo e o extrativismo, ele é obrigado a caçar e pescar, construir moradias, cultivar alimentos, criar rebanhos e gados, podendo-se considerar todas essas atividades como trabalho. O dicionário define trabalho como sendo a aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar determinado fim ou ainda a atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa serviço ou empreendimento.

Este ato adquiriu diferentes características conforme a época e a civilização em que esteve inserido, passando pelo escravismo da antiguidade e das colônias europeias, pela servidão feudal e pela manufatura de artesãos. No entanto, com a revolução industrial, o trabalho sofreu uma forte mudança em sua natureza, que a partir deste momento entra num processo de constante mudança.

A Administração como ciência surge quando se pensa em racionalizar o trabalho em função do tempo. O estudo de Taylor previa a separação do trabalho em processos. Neste mesmo período, na França, o engenheiro Henri Fayol descreve os princípios gerais da Administração, estes que caracterizam o pensamento administrativo do começo do século.

Sob a influência das escolas Científica Clássica da Administração, o trabalho passa a ser marcado pela centralização do comando e pela divisão do trabalho. O operário é visto como um mero operador da máquina, um recurso que pode ser encontrado em abundância no ambiente, dado o crescimento das cidades e o ganho de eficiência das indústrias.

No cenário atual, marcado pela globalização, como Chiavenato (2004) afirma, é importante haver uma flexibilidade no interior das organizações. Entretanto, mesmo diante de intensas e rápidas mudanças, das necessidades de adaptação, da concorrência, a modelagem dos cargos ou desenho organizacional continua sendo fundamental. É ela que oferecerá ao funcionário um respaldo para sua atuação. A modelagem não deve engessar o funcionário, mas fornecer a ele segurança e liberdade no agir. A definição das tarefas é fundamental para evitar o retrabalho, o desperdício de recursos e para que haja sintonia entre os diferentes setores organizacionais.

No Brasil, que desde a década de 90 por meio dos processos de privatizações tem recebido a entrada maciça de empresas estrangeiras, visa agir de acordo com padrões globais na administração. Mesmo assim, ainda temos um longo caminho a trilhar no que se refera à análise organizacional, à modelagem de processos e à administração do capital intelectual. Sobretudo nas empresas familiares e no setor público que tendem a atuar de modo mais conservador, mais rígido e mais resistente à mudança.

Quando falamos de modelagem do trabalho ou estrutura organizacional, não podemos deixar de definir “Cargo”, que é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que ocupa uma posição de deveres e responsabilidade dentro de uma organização.

O desenho dos cargos é a maneira pela qual se projetam e estruturam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e divisões. Existem três diferentes abordagens ao desenho de cargos e tarefas: 

**Abordagem Clássica** - Tem como objetivo reduzir o tempo gasto para execução da tarefa e reduzir o esforço do operário para lhe dar condições de aumentar sua eficiência, utilizando um sistema de incentivos salariais e prêmios de produção para quem ultrapassasse o tempo-padrão. No modelo clássico havia apenas: Planejamento (gerencia) e Execução (operários), dando ênfase às tarefas.

**Abordagem Humanística** – O funcionário não é tratado como máquina ou robô, como no desenho clássico, mas como membro de um grupo social. Seu objetivo é motivar e incentivar as pessoas por meio das tarefas, e com isso, aumentar sua produtividade ou pelo menos mantê-la em níveis elevados, dando ênfase às pessoas, mas peca por não modificar a essência da tarefa e das condições sob as quais ela é executada.

**Abordagem contingencial** - Esta abordagem tem um enfoque sistêmico, pois estabelece as relações entre as partes do sistema.

Atividades

1. Pesquise sobre Taylor: quem foi, qual período foi marcado por ele, fale sobre sua principal teoria “Realização do trabalho por meio de processos”
2. Também faça uma pesquisa sobre Fayol e descreva os princípios gerais da Administração, elaborados por ele.
3. Faça uma pesquisa sobre Chiavenato e qual a importância desse estudo para as organizações atuais?
4. Faça uma abordagem sua sobre o vídeo “Introdução à Administração”

Essas questões devem ser enviadas em arquivo eletrônico, com nome do aluno para o e-mail: [ana.picolomini@gmail.com](mailto:ana.picolomini@gmail.com).