

Novas formas de organização do trabalho e seus contextos de emergência

ADELINO DUARTE GOMES*

EMERGÊNCIA E EVOLUÇÃO DAS N.F.O.T.

Nos anos 60 e início dos anos 70 emergiu na literatura psico-sociológico e nos círculos de *management* o tema da reestruturação de tarefas, reorganização do trabalho, *Job redesign* ou Novas Formas de Organização do Trabalho (N.F.O.T.). Se bem que sob designações diferentes, em vários países capitalistas avançados desenvolvem-se várias experiências, novas preocupações ao nível da concepção, organização e gestão do trabalho que põem em causa a organização clássica taylorista e burocrática. O «alargamento de tarefas», «enriquecimento de tarefas», «grupos semi-autónomos», «qualidade de vida no trabalho» (*Quality of working life — Q.W.L.*), «círculos de qualidade» (C.Q.)... seriam mais uma moda, novas denominações para velhas preocupações ou tratar-se-ia de algo novo e significativo, indicando um deslocamento nas preocupações das «sociedades industriais avançadas» que construíram a sua prosperidade a partir duma concepção instrumental

do trabalho — trabalho factor de produção?

A maioria dos autores que contribuíram para o desenvolvimento das N.F.O.T. pretenderam conciliar dois imperativos: elevar o nível de satisfação dos trabalhadores (a reformulação mais recente chama-se qualidade de vida no trabalho) e aumentar o rendimento do trabalho (Guiot, 1980).

A profusão de estudos sobre satisfação no trabalho (Locke, 1976) obedeceu principalmente a preocupações de ordem económica: relação entre satisfação e variáveis como produtividade, absentismo, *turnover*, saúde; e a preocupações de ordem social: a satisfação no trabalho seria um indicador de qualidade de vida no trabalho — tema a que alguns países vêm concedendo alguma importância.

Inicialmente a Escola das Relações Humanas sugeriu que os trabalhadores satisfeitos produziram mais e na sua continuação, a abordagem dos Recursos Humanos realçou os constrangimentos organizacionais que reduzem os trabalhadores ao desempenho de papéis passivos, requerendo um mínimo de aptidões. Os trabalhadores sentir-se-iam, assim, fundamentalmente frustrados nas suas aspirações para encontrar, nos seus postos de trabalho, as condições propícias ao desenvolvimento e

* Psicólogo Social. Assistente na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

realização das suas potencialidades. Nesse sentido, reestruturando as tarefas, reorganizando o trabalho, criar-se-iam as condições que permitiriam incitar os trabalhadores a procurar na realização das suas tarefas, a fonte de uma satisfação valorizante.

Esta profunda insatisfação que é postulada deveria aumentar com o tempo, devido a factores culturais, em particular, entre os jovens.

A isto parecem opor-se os dados empíricos de vários inquéritos que revelam de maneira consistente que 75% dos trabalhadores se declaram satisfeitos (+ ou - 50% muito satisfeitos). Mesmo nos grupos que exprimem maior insatisfação (jovens de 20-30 anos e operários não-qualificados), a maioria que os compõe, declara-se satisfeita (Strauss, 1974; Fein, 1976; Roustang, 1982).

Como explicar estes resultados? Strauss (1974) tenta explicar estes resultados adoptando uma perspectiva que ele próprio reconhece ser simplista mas útil. Strauss opera uma dupla classificação.

A primeira considera dois tipos de trabalho:

Trabalho «estimulante» (responsabilidade, participação nas decisões, tarefas variadas, autonomia...) e trabalho «não estimulante». A segunda classificação considera dois tipos de orientação que os indivíduos podem adoptar perante o trabalho: orientação «instrumental» (o trabalho é um meio necessário à realização de objectivos e necessidades exteriores ao trabalho) e orientação «expressiva» (o trabalho é um fim, uma fonte de expressão de potencialidades).

Desta dupla classificação e da combinação das diferentes possibilidades resultam quatro situações de trabalho: 1) orientação «expressiva» — trabalho «estimulante» (satisfação); 2) orientação «instrumental» — trabalho «não estimulante». A segunda classificação considera dois tipos de orientação que os indivíduos podem adoptar perante o trabalho: orientação «instrumental» (o trabalho é um meio necessário à realização de objectivos e necessidades exteriores ao trabalho) e orientação «expressiva» (o trabalho é um fim, uma fonte de expressão de potencialidades).

Desta dupla classificação e da combinação das diferentes possibilidades resultam quatro

situações de trabalho: 1) orientação «expressiva» — trabalho «estimulante» (satisfação); 2) orientação «instrumental» — trabalho «não-estimulante» (provável declaração de satisfação); 3) trabalho «estimulante» — orientação «instrumental» (stress, insatisfação); 4) orientação «expressiva» — trabalho «não-estimulante» (insatisfação, retraimento ou satisfação, adaptação).

A hipótese explicativa de Strauss torna menos surpreendentes os dados empíricos sobre a satisfação. A orientação instrumental que caracteriza a maioria dos trabalhadores pode ser interpretada como um mecanismo de adaptação à situação de trabalho, ao quadro organizacional, à definição social do trabalho, às justificações e significado que o indivíduo atribui ao trabalho:

A pertinência das questões relativas à concepção instrumental do trabalho é negada por aqueles que pensam que há uma convergência entre enriquecimento das tarefas, melhoria das condições de trabalho e eficácia do sistema produtivo. Nesta perspectiva a melhoria da qualidade de vida no trabalho, empreendida pelas direcções das empresas, conduz a uma melhor gestão dos Recursos Humanos. Permite eliminar os custos, geralmente não contabilizados mas importantes, do absentismo, do *turnover*, dos conflitos sociais; permite melhorar a qualidade dos produtos, reduzir os desperdícios, o refugo. Às direcções das empresas é-lhes sugerido que sejam mais inteligentes, que se mantenham melhor informados tomando em consideração as novas aspirações, as novas atitudes da mão-de-obra; que se adaptem às rápidas mudanças de produção; às novas tecnologias. A evolução dos mercados exige que as empresas se possam adaptar rapidamente a mudanças de produto, o que é impossível com o modelo taylorista (Savall, 1978; ANACT, 1979).

Em resumo, segundo esta perspectiva, a evolução quer das novas tecnologias, quer da mão-de-obra, quer ainda dos mercados, seria favorável ao abandono do taylorismo e à emergência de N.F.O.T.

Nesta perspectiva a melhoria da qualidade de vida no trabalho efectuar-se-á através da regulação pelo mercado. A intervenção visaria tornar as organizações mais conscientes das

mudanças ambientais ao nível cultural, tecnológico e comercial (Roustang, 1982).

A perspectiva optimista da convergência entre eficácia do sistema produtivo e qualidade de vida no trabalho, entre interesses dos trabalhadores e interesse económico das organizações, se já em período de crescimento e pleno emprego é discutível, em época de crise, de desemprego e de formas precárias de emprego perde muita da sua força.

A «humanização do trabalho», o «enriquecimento e alargamento de tarefas», os «grupos semi-autónomos», as NFOT dos anos 60 e 70 visando oferecer um trabalho com conteúdo, que representasse um desafio e aumentasse a responsabilidade, que reduzisse a parcelarização das tarefas e a sua repetitividade, que eliminasse a monotonia e o controlo apertado, que permitisse e emergência de empregados satisfeitos e motivados cuja performance beneficiaria a todos, esta perspectiva, estes objectivos, bem como as teorias e os pressupostos que os orientaram parecem bem distantes da realidade dos anos 80, dos resultados obtidos, assim como dos problemas que hoje se colocam.

O desemprego, a redução do poder de compra, a procura de emprego, qualquer que seja o seu «conteúdo», a difícil cooperação entre empregadores e empregados, entidades patronais, sindicais e estatais, estes e outros elementos novos exigem um novo olhar, nova conceptualização e metodologias novas de intervenção, de organização e gestão do trabalho.

Terão sido as NFOT uma moda que já passou?

As NFOT ter-se-iam transformado um «luxo» e a Psicologia do Trabalho/das Organizações facilmente dispensável?

Vários autores encaram as NFOT como um fenómeno transitório e em declínio (Blacker, Brown, 1975; Hackman, Oldham, 1980; Sicota, 1973; Wade, 1973); outros mostram-se optimista e prevêem o seu desenvolvimento futuro (Davis, 1980; Davis, Taylor, 1972; Levine, Taylor, Davis, 1984).

Vários casos em que experiências de reorganização do trabalho fracassaram são citados (Franck, Hackman, 1975; Locke et al., 1976); os seus efeitos de curta duração são

acentuados (Penzer, 1973); a validade das teorias em que se baseiam é posta em questão (Parke, Tausky, 1975).

Da análise e discussão dos mais significativos casos de reorganização do trabalho que foram publicados e da crítica das teorias que os sustentaram, Kelly (1982) elabora uma nova perspectiva que, se bem que teórica e metodologicamente discutível, tem a vantagem de permitir uma releitura das experiências de NFOT, mostrando o autor através da análise dos dados (Kelly, 1982, p. 62) como os três tipos de NFOT foram aplicados de forma desigual a nível de operários e de empregados («blue and white collars»), assim como a nível de diferentes sistemas tecnológicos e de diferentes tipos de organizações industriais e de serviços.

Kelly identifica três tipos de *Job redesign* relacionando-os com a natureza do sistema de produção. Na produção em série encontramos a reorganização da linha de produção (*flowline reorganization*), redução ou eliminação das linhas de produção. Na produção contínua o *Job redesign* adquire a forma de grupos flexíveis de trabalho (*flexible workgroups*). Nos serviços e na produção unitária deparamos com a integração vertical de papéis (*vertical role integration*), reagrupamento de papéis desempenhados por diferentes funções hierárquicas.

Estas novas designações, em vez de alargamento de tarefas, grupos semi-autónomos e enriquecimento de tarefas, não têm interesse de maior salvo o pôr em questão a conotação positiva associada a «enriquecimento» e a «autonomia» (Herzberg, Emery, Trist...) em mudanças que comportam igualmente aspectos negativos como perdas de postos de trabalho, aumento da carga mental, aumento de controlo. Mas esta abordagem contingencial, em muitos aspectos devedora a Woodward (1958), representa uma clarificação e um avanço, ao especificar algumas das contingências associadas às NFOT, ao mostrar como diferentes tipos de NFOT aplicados a diferentes sistemas de produção, obtêm resultados diferenciados.

Para Kelly a emergência das NFOT é explicável em termos de mercado. Os diferentes tipos de NFOT são adoptados por razão de

mercado: mercado de produtos e mercado de trabalho (product and labour markets), por razões económicas ligadas à produção e redução de custos. A eficácia da reestruturação das tarefas adviria dos aumentos de produtividade, métodos de trabalho mais eficientes, eliminação de postos de trabalho e aumento do controlo sobre a mão-de-obra.

Esta abordagem dá conta de alguns factores que estiveram na origem de NFOT e dá sua difusão e reformulação, mas ao nível epistemológico não saímos do determinismo generalizado:

Passamos do «determinismo tecnológico» ao «determinismo mercadológico»!

CONTEXTO AMERICANO E EUROPEU

A emergência de NFOT ocorreu principalmente nos EUA e na Europa do Norte. Que diferentes contextos socio-económicos e socio-culturais tenham produzido abordagens teóricas, assim como concepções de organização, desenvolvimento, mudança, diferenciadas ou divergentes, não seria surpreendente caso a literatura científica das organizações e do *management* não estivesse eivada de etnocentrismo, de sociocentrismo e de perspectivas universalistas (hofstede, 1980). Surpreendente é o facto de, durante muito tempo, formas de intervenção e de mudança organizacional, terem vindo a ser propostas independentemente de contextos socio-económicos e culturais (Maurice *et al*, 1980). Neste sentido, é significativo verificar que se bem que a formulação teórica de sistema socio-técnico tenha surgido no Instituto Tavistock de Londres, é na Escandinávia, que os investigadores de Tavistock vão encontrar um campo de intervenção, estando a Noruega na origem do projecto de «democracia industrial» (Emery, Thorsrud, 1976).

Nos EUA, o «determinismo tecnológico» implícito, favorece as abordagens teóricas e técnicas em que um papel preponderante é atribuído ao «especialista» e em que a participação é evitada (para Herzberg a participação é uma «droga»). Davis centrou-se na definição e desenvolvimento de medidas de QWL (Davis, 1978, 1979, 1980; Davis and Chermis, 1975; Levine, Taylor, Davis, 1984).

Comparando o projecto norte-europeu de «democracia industrial» com o movimento de QWL nos EUA, Mills (1978) realçou algumas diferenças: a abordagem europeia é mais «legalista», formal e induzida por governos, enquanto a abordagem americana favorece a integração e implicação individual no processo decisório. A cooperação patronal e sindical portadora duma dinâmica própria e autónoma, desempenha um papel secundário no processo, nos EUA.

Enquanto o movimento de QWL continua a desenvolver-se nos EUA, o projecto de «democracia industrial» parece perder muito do seu impacto inicial ao mesmo tempo que o interesse de investigadores escandinavos se volta para sistemas de representação dos trabalhadores na organização bem como para aspectos ligados à legislação das condições de trabalho, segurança e higiene no trabalho (Kuhne, 1980; Jain, 1980; Gustavsen, 1980). Estes aspectos, se bem que presentes desde o início do projecto, nos anos 60, passam de secundários a preocupação principal.

Gustavsen (1980), ao rever a legislação orientada para a melhoria das condições de trabalho, em particular, higiene e segurança, conclui que esta categoria de leis visam, regra geral, criar um conjunto de regras sobre práticas inaceitáveis que sejam facilmente aplicáveis pela inspecção de trabalho. Um dos efeitos mais nitidos de uma tal regulamentação sobre higiene e segurança é a tendência para a especificação de níveis mínimos aceitáveis, o que facilita o trabalho da inspecção e obtém a fácil aceitação gestionária. Se a especificação de certos níveis mínimos é fácil para certos riscos de morte e de acidente, o mesmo já não acontece relativamente à investigação psico-sociológica quando pretende especificar em que medida o trabalho repetitivo e sem significado, a intensificação do trabalho, o autoritarismo burocrático, provocam *stress*, alienação, envelhecimento prematuro, doença, ou limitam o desenvolvimento intelectual e a participação social. A partir de que limiar o trabalho repetitivo é nocivo, ou qual o limiar de tolerância à burocracia? Tais perguntas não obtêm resposta da psicologia social das organizações.

O «cientismo» psicológico (vide Hollis, 1977) pretende que quer as ciências sociais quer as

ciências naturais visam a investigação de regularidades e o estabelecimento de leis. As leis psicológicas poderiam então ser incorporadas em exigências, *+culture-free and epoch-free-*, leis universais, em que ressalta a *+subjectivity phobia-*, assentam em bases epistemológicas que vão sendo postas em questão e que reduzem a capacidade e a eficácia da intervenção psico-sociológica (Shotter, 1975; Brenner et al, 1978; Ginsburg, 1979).

Uma estratégia diferente na abordagem da higiene e segurança no trabalho, invertendo a relação aceitabilidade-inaceitabilidade de certas tarefas, emergiu na Noruega, em 1977, com a aprovação de novas leis sobre a saúde e condições de trabalho (Gustavsen, 1980). Os investigadores acentuam agora o papel do «conhecimento local» de certos problemas insistindo na negociação, entre gestores-trabalhadores, de iniciativas que visem melhorar (continuamente) as condições de trabalho. O papel da inspecção passa a segundo plano e os empregadores passam a ter que provar a aceitabilidade das condições de trabalho actuais, em vez de ter que provar a sua inaceitabilidade. Este tipo de intervenção ao nível legal não dá resposta às questões colocadas e diferenças entre uma perspectiva psico-sociológica e uma perspectiva administrativa (Blacker, Brown, 1981) são salientes, mas aponta novas vias de investigação e de intervenção.

Se a emergência e desenvolvimento das NFOT se revelam bem diferenciadas entre os EUA e o Norte da Europa, entre os EUA e a Europa do Sul, a Europa latina, em particular, as diferenças antes referidas, acentuam-se (Laurent, 1979).

No contexto das culturas latinas, a organização é prevalentemente percebida e teorizada como não sendo o nível mais adequado para intervir e facilitar a mudança social (Faucheux, Amado, Laurent, 1982). O nível organizacional não gozaria da mesma autonomia que encontra nos EUA ou na Europa do Norte. As mudanças efectivas tendem a ser perspectivadas ao nível institucional ou societal. O desenvolvimento teórico e de formas de intervenção privilegia os níveis supra e/ou infra-organizacional, como é evidenciado no caso francês: Análise institucional, Socio-psicanálise, Análise estratégica... A organização considerada como «mau

objecto» leva a privilegiar o nível individual, o trabalhador enquanto cidadão (M. Pagès, 1980), ou os movimentos sociais portadores de mudança (Touraine, 1980, 1981). Maurice Sellier (1979) através de um estudo comparativo entre organizações francesas e alemãs evidenciam como as relações entre «indivíduos» e «organização» defendem da posição que a organização ocupa no interior duma dada sociedade.

A abordagem francesa das NFOT será incentivada pela criação duma agência governamental (ANACT) para a melhoria das condições de trabalho, onde a análise psico-sociológica e os estudos ergonómicos desempenham um papel fundamental. A participação das ciências sociais a este nível, desenvolvendo instrumentos de análise e de diagnóstico (Guelaud *et al*, 1975; Exiuga et al, 1981) vem perturbar, com a entrada de novos actores sociais em cena, os tradicionais jogos de poder (Gautrat, 1980; Roustang, 1982). Em relação a este último aspecto, o contexto belga salienta a importância que adquirem certas «zonas de incerteza» (Crozier e Friedberg, 1980) controladas por certos actores sociais e que facilitam ou dificultam a emergência ou difusão de NFOT. Neste caso, o papel desempenhado pela hierarquia sindical e a diminuta procura social de intervenção psico-sociológica, quando comparada a outros países de mesmo nível de desenvolvimento económico, surgem como factores importantes para explicar o fraco impacto das NFOT (Bonami, 1983).

O MODELO JAPONES

Se o contexto americano e o Europeu revelam diferenças significativas no tocante à concepção e organização do trabalho, o Japão — «extra-países ocidentais», «intra-países industrializados», competindo com sucesso a nível «internacional» — torna-se o «analizador» das «teorias implícitas de organização» (Brief, Downey, 1983) dominantes do «Ocidente» industrializado e nos países «em vias de desenvolvimento».

O «modelo» japonês tornou-se «moda», primeiro nos EUA (anos 70), depois na Europa (anos 80). «O Japão tornou-se o *Club Méditerranée* do management francês» (de Bet-

tignies, 1984).

Na era «pós-industrial», os países «em vias de des-industrialização», como os países que se querem «re-industrializar» buscam inspiração no «modelo» japonês e questionam as teorias e práticas organizacionais e gerenciais em que assentaram os «30 gloriosos» anos de crescimento e prosperidade. O «modelo» americano deixou de ser a «Bíblia», o modelo a imitar, o garante da eficácia e do êxito.

As certezas «científicas» reduzem-se quando o modelo americano até agora imitado, tenta imitar o modelo japonês e quando a incerteza de uma «nova ordem econômica internacional» redistribui os trunfos e beneficia os jogadores que melhor sabem gerir a incerteza, deixando antever novas «localizações». O «século do pacífico»?

Os «Círculos de Qualidade» (CQ) são considerados como os responsáveis pelo êxito japonês (Yager, 1979) e muitas empresas americanas (por vezes as mesmas que lideraram o movimento de QWL) e europeias introduzem os CQ.

Os Círculos de Qualidade são por vezes apresentados como uma re-importação dos EU de uma «transferência de tecnologia» operada nos anos 60 dos EU para o Japão. Esta re-interpretação, permite a imunização do sistema contra algo que o põe em questão e revela a dimensão da parte imersa dos icebergues culturais (Fauxheux, Amado e Laurent, 1982).

Os Círculos de Qualidade que no Japão se integram numa gestão alargada da qualidade são transformados pelos «filtros» culturais ocidentais, em tecnologia social, em receita facilmente aplicável e transferível. No Ocidente a qualidade é considerada um problema técnico, assunto de engenheiros, ao passo que a qualidade do produto japonês não seria mais do que um sub-produto da qualidade do sistema (Pascale e Athos, 1984).

As soluções japonesas não são transferíveis mas contingentes a problemas e realidades socio-económicas e culturais japonesas em evolução. As soluções programadas, «the one best way», os modelos universais do êxito, são o produto da eternização das contingências, da naturalização da história.

Não se trata de «niponizar» as teorias e téc-

nicas. Segundo Pascale e Athos o «modelo» japonês interpela sobretudo o lado *software* (*skills, style, staff, superordinate goals*), já que o lado *hardware* (estratégia, estrutura, sistema) se assemelha bastante àquilo que é nosso conhecido. A gestão da incerteza, da ambiguidade, não tem a conotação negativa que adquire na cultura ocidental, a qual enfatiza a certeza, a previsibilidade, a clareza lógica. É a formulação dos problemas de concepção, organização e gestão do trabalho que interessa deixar interrogar: a tecnologia, os resultados financeiros são resultado da acção do homem; as organizações são construções sociais que importa não reificar; nem antropomorfizar, para «mobilizar a inteligência da empresa» (Seriex, 1982, p. 138) onde o subsistema social não é um encargo e o subsistema técnico um investimento.

CONCLUSÃO

A análise das NFOT situadas e datadas nos seus diferentes contextos de emergência, difusão, declínio e reformulação evidencia o «*Anglo-Saxon bias of our wisdom*» (Lammers, 1976) sobre as organizações e sobre a mudança organizacional e social.

As abordagens psico-sociológicas centradas sobre a divisão técnica do trabalho e ignorando a divisão social do trabalho (Guiot, 1980), centradas sobre o intra-organizacional e o intra-profissional, só podem conceber como aberração e patologia a falta de motivação da maioria dos trabalhadores por tarefas estimulantes, a sua orientação instrumental, a desconfiança ou a hostilidade, etc. A situação de trabalho não é apenas definida pelo intra-organizacional, pelas características técnico-organizacionais de um sistema de produção, como tende a integrar realidades extra-organizacionais que sendo exteriores à organização, se actualizam no interior dela. A organização é constituída pelo meio e constituinte desse mesmo meio. A sua composição social define a realidade social na qual está implicada como esta contribui para definir aquela.

Num contexto de mundialização do económico e de localização do organizacional, importa, ao nível da teoria das organizações, ter em conta o modo de elaborar o geral a partir do

particular sem alienar este último, já que este é portador de «generalidade» e o geral é rico de «especificidade». Actores sociais e espaços contribuem para a produção do geral sem renegar a sua especificidade (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982).

Uma teoria geral da mudança social não existe e caso ela fosse possível seria uma teoria geral da História. Mais importante do que teorias gerais da mudança que estão fora de alcance, revela-se necessário e útil o desenvolvimento de teorias de «médio alcance», na expressão de Merton, teorias «locais» ou contingenciais. Neste sentido a abordagem socio-técnica surge como um novo «paradigma».

A investigação das «causas» gerais, das «verdadeiras causas» da mudança desemboca no impasse ou em falsas evidências. A investigação da «verdadeira causa» conduz a explicações como esta, por exemplo: a inovação tecnológica (T) acarretaria mudanças eco-nómicas (E) que teriam consequências sociais (S) que, por sua vez, conduziriam a trans-formações culturais (C): $T \rightarrow E \rightarrow S \rightarrow C$. (Mendras, 1983).

«We do not need causality to be scientific or practical; and we do not need causality in order to predict» (Heller, 1981, p. 145).

A mudança não é uma etapa lógica da evolução ou do progresso, nem um modelo melhor de organização porque mais racional, mas antes a transformação dum sistema de acção (Crozier e Friedberg, 1980). As práticas sociais são sempre ambíguas, simultaneamente estabilizadoras e desestabilizadoras. Certas práticas que se apresentam explicitamente como rupturas podem, a longo prazo, ter efeitos estabilizadores, enquanto outras práticas aparentemente anódinas, podem revelar-se, a longo prazo desestabilizadoras. A ambiguidade da mudança torna-se mais inteligível se se considerar que o seu sentido e os seus resultados vão depender de reacções recíprocas dos diversos protagonistas, cada situação deixando uma zona de indeterminação. A mudança ao nível do trabalho não é regida por um determinismo generalizado, mas deixa espaço a um jogo de indeterminações, permitindo uma pluralidade de sequências não previamente inscritas — princípio de equifinalidade dos sistemas.

A emergência simultânea ou próxima de NFOT, do desenvolvimento de formas precárias

de emprego e de horários flexíveis (Roustang, 1982), como explicá-la e que consequências é possível prever em relação à concepção, organização e gestão do trabalho? Novas formas de organização social e não NFOT, a procura de um novo equilíbrio entre vida no trabalho e fora do trabalho, uma nova relação com o espaço, com o «local», são alguns dos desafios actuais após a falência das estratégias de desenvolvimento dos anos 60, dos seus pressupostos teóricos e formas de intervenção.

A imprevisibilidade de novas formas e de novos conteúdos para o trabalho ocorre sobre um fundo de previsibilidade em que a investigação psico-sociológica pode ter um contributo limitado e significativo.

RESUMO

A génese social e a génese teórica das NFOT, em participar, no contexto norte-americano e norte-europeu dos anos 60 e início dos anos 70, reflectiu-se numa vasta literatura científica e de valorização sobre o tema.

A re-leitura que é possível fazer, a partir dos anos 80, permite uma re-avaliação dos resultados das NFOT, salientar algumas das suas limitações, ambiguidades e potencialidades, bem como tornar inteligíveis posteriores reformulações.

O modelo japonês, para além do efeito da moda, é um analisador de algumas evidências e pressupostos do modelo ocidental «clássico» de conceber, organizar e gerir trabalho, limitado por determinismos e perspectivas universalistas.

Novos e diferentes contextos apontam para a necessidade de uma teoria contingencial das organizações e da mudança ao nível do trabalho.

RESUMÉ

La genèse sociale et théorique des NFOT, en particulier, dans le contexte nord-américain et nord-européen, pendant les années 60 et début des années 70, s'est traduite dans un mouvement d'expérimentation sociale et de recherche

au niveau de la littérature psychosociologique et de management.

La re-lecture de ce courant, à partir des années 80, en re-évaluant ses résultats, relève certaines limites, ambiguïtés et potentialités et rend plus intelligibles des reformulations postérieures.

Le modèle japonais, au-delà de l'effet de mode, est un analyseur d'évidences et d'implications sous-jacentes au modèle occidental +classique- de concevoir, d'organiser et de gérer le travail; de ses visées universalistes et déterministes.

Le contexte actuel fait émerger le besoin d'une théorie contingente des organisations et du changement.

REFERÊNCIAS

- ANACT (1979) Le coût des conditions de travail. *Guide d'évolution économique*. Montrouge
- BLACKER, FHM and Brown, C. A. (1975), The impending crisis in job design. *Journal of Occupational psychology* 48, 185-193
- BLACKER, FHM and Brown, C. A. (1981), *The Law and Job Design: Comments on Recent Norwegian Legislation*. Paper presented at British Psychological Society, Occupational Psychology Section Conference, January.
- BONAMI, M. (1983), Pratiques Psychologiques en Entreprise: Bilan et Perspectives, *Perspectives*, 2, Out.
- BOUDON, R. (1984), *La place du désordre*, PUF, Paris.
- BRENNER, M. Marsh, P., e BRENNER, M. (eds) (1973), *The social Contexts of Methods*, London: Croom Helm.
- BRIEF, A., DOWNEY, H. K. (1983), Cognitive and Organizational Structures: A conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories in *Human Relations*, vol. 36, n° 12.
- DAVIS, L. E. (1980), Individuals and the organization, *Calif. Manage. Rev.* 22 (2): 5-14.
- DAVIS, L. E., CHERNS, A. B., eds. (1975), *The Quality of Working Life, I: Problems, prospects and State of the Art*. New York: Free Press.
- DAVIS, L. E. (1980), Changes in work environments: the next twenty years. In Duncan, K. D., Gruneberg, M. M. Wallis, D. (Eds), *Changes in Working Life*. Wiley, London.
- DAVIS, L. E: and TAYLOR, J. C. (Eds) (1972), *Design of Jobs*. Penguin, Harmondsworth.
- DE BETTINGNIES, H. C., (1984), *Introduction*, in Pascale, R. T., Athos, A. G. — *Le management est-il un art Japonais?* Les éd. d'organisation, Paris.
- EMERY, F. THORSRUD, E. (1976), *Democracy at work*. Int. Ser. QWI N. 2. Leiden: Nijhoff.
- EXIGA, A. et al. (1981), *L'analyse sociologique des conditions de travail: Guide pratique*, ANACT.
- FEIN, M. (1976), Motivation for work, in DUBIN, R., (ed.) *Handbook of work, organization and society*, Rand McNally.
- FRANCK, L., HACKMAN, J. R. (1975), A failure of job enrichment: the case of the change wasn't. *Journal of Applied Behavioural Science*
- GAUTRAT, J. (1980), *L'effet perturbateur de la participation dans l'amélioration des conditions de travail*. Paris, CNRS.
- GUELAUD, F., BEAUCHESNE, M., GAUTRAT, J., ROUSTANG, G. (1975), *Pour une analyse des conditions de travail ouvrier dans l'entreprise*. Paris, Colin.
- GINSBURG, G. P. (ed.) (1979), *Emerging Strategies in Social Psychological Research*, Chichester, Wiley.
- GUIOT, J. (1980), *Organisations sociales et comportements*, Editions Agence d'Arc Inc., Montréal
- GUSTAVSEN, J. (1980), Legal-administrative reforms and the role of social research, *Acta sociologica*, 23.
- HACKMAN, J. R. e OLDFHAM, G. (1980), *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- HELLER, F., (1981), *Problem Areas in the Psychology of work in DE WOLFF, c. et al. Conflicts and contradictions: Work Psychologists in Europe*. Academic Press, London.
- HOFSTEDE, G. (1980), Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organ. Dyn. Summer*: 42-63
- HOLLIS, M. (1977), *Models of Man*, Cambridge University Press.
- JAIN, H. C. (1980), *Worker Participation: Success and Problems*. New York, Praeger
- KELLY, J. (1982), *Scientific Management, Job redesign and work Performance*. Academic Press, London
- KUHNE, R. J. (1980), *Co-Determination in Business: Workers Representative in the Board room*. Holt-Saunders (Praeger)
- LAURENT, A. (1979), *Cultural dimensions of managerial ideologies: National versus multinational cultures*. Presented at 5th Ann. Meet. Eur. Bus. Assoc., London.

- AMMERS, C. (1976), Towards the Internationalization of the Organization Sciences, in Hofstede, G., Kassem, M. S. (ed.), *European Contributions to Organization Theory*, VAN GORCUM, Amsterdam.
- EVINE, M., TAYLOR, J., DAVIS, J., (1984), Defining Quality of Working Life, *Human Relations*, vol. 37, n.º 1
- OCKE, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, in Dunette, M D. (ed.) *Handbook of social psychology*, Rand McNally.
- OCKE, E. SIROTA, D. e WOLFSON, A. (1976), An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61 (6), 701-711.
- MAURICE, M., SELIER, F. (1979), Societal analysis of industrial relations: A comparison between France and West Germany. *Br. J. Ind. Relat.* 17 (3): 322-36.
- MAURICE, M., SORGE, A., WARNER, M. (1980), Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain. *Org. Stud.* 1 (1): 59-86
- MAURICE, M., SELIER, F., SILVESTRE, J.J., (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle, en France et en Allemagne*, PUF, Paris.
- MENDRAS, H. (1983), *Le changement social*, Armand Colin, Paris.
- MILLS, T. (1978), Europe's industrial democracy: An American response. *Harv. Bus. Rev.* Nov./Dec.; 143-52
- PAGÉS, M. (1980), Introductions à l'analyse dialectique, *Connexions*, 29
- PASCALE, R. T., ATHOS, A. G., (1984), *Le management est-il un art Japonais?* Les éd. d'organisation, Paris.
- PARKE, E. L. e TAUSKY, C. (1975), The mythology of job enrichment: self-actualisation revisited. *personnel* 52 (5), 12-21.
- PENZER, W. (1973), After everyone's had his job enriched, then what? *Administrative Management Oct*, 20-22.