

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O LOCAL DE TRABALHO: REFLEXÕES

Ursula Blattmann

Ilma Borges

Lúcia de Lourdes Rutkowski Bernardes

Resumo

Reflexões referente as mudanças organizacionais, centradas na importância do ser humano na organização. São enfocadas questões da ruptura de valores referente aos aspectos do ambiente organizacional, das pessoas, das atividades e do uso de novas tecnologias. Importância nas relações entre a integração e a interação do ser humano. Mudanças na sociedade e nas relações da educação continuada no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Ambiente organizacional, Estrutura organizacional, Mudança organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A questão norteadora deste artigo reporta-se "como as mudanças nas novas estruturas organizacionais têm influenciado o ambiente de trabalho".

Conseqüentemente, pergunta-se: como é a organização na Era do Conhecimento? Ao considerar que ela veio da transformação da velha organização, se poderia dizer como serão as organizações do amanhã. É importante saber identificar quais os fatores e quais contribuíram para alavancarem as mudanças? Por que as pessoas alteram sua maneira de agir? Serão os impactos causados pelo uso das novas tecnologias da informação e comunicação os principais fatores responsáveis pela mudança? Ou será que tudo está centrado nas relações das pessoas com outras pessoas e sua relação no ambiente de trabalho que impulsiona este mudar, este fazer diferenciado nas organizações?

É importante procurar respostas para estas indagações, pois representa a fase inicial de conscientização da ruptura de valores existentes. Portanto, por algum ângulo necessita-se abordar o problema, pois é uma questão de adaptação e de

sobrevivência da própria espécie humana. Eis um momento para se pensar sobre inúmeros aspectos de transição e transformação das estruturas organizacionais enfatizando a saúde e segurança no trabalho. Ao se pensar na colocação de Hirschman (1979), o novo surgiu da transformação do velho, então há interrogação de como se processa esta transformação (mudança) do ser humano, que vivencia diretamente nas estruturas organizacionais existentes.

O pensamento de Wren (1979) sintetiza que enquanto persistirem os valores dominantes, não existe uma mudança de paradigma. Compete às pessoas entenderem quais os valores a serem preservados, estimulados ou mudados.

Ferguson (1976) retrata o aspecto de sobrevivência humana no que se refere ao campo biosférico. Em outras palavras, a autodestruição, isto é, a não preservação do habitat, resulta que não haverá amanhã. Enquanto o homem não se conhecer dentro de suas limitações sociais, políticas e biológicas será muito difícil que não se esteja autodestraindo (no sentido de inutilizar-se).

E qual o futuro deste ser, desta espécie chamada de *homo sapiens*? Será mesmo a autodestruição ou tudo encontra-se numa fase de transição de valores? Levar vantagem visa somente questões lucrativas no sentido de ganhar dinheiro e não em termos de ganhar qualidade de vida no sentido de manter a saúde e segurança das pessoas?

Os estudos psicológicos efetuados por Katz e Kahn (1970) possibilitam uma visão sobre as influências externas e internas que o ser humano absorve; pode-se também direcioná-las para as estruturas organizacionais e suas dinâmicas. No pensamento de Senge (1990) pode-se dizer que as organizações estão se tornando isonômicas.

Assim, revendo uma série de autores que repensam a condição brasileira, é necessário resgatar a pertinência de autores tais como Guerreiro Ramos (1983), Dantas (1988), Arendt (1989), Frankl (1991), e Follet (1997) estando centrada no entendimento de como o ser humano interage na sociedade.

E quanto melhor forem conhecidas suas limitações - resgate das dimensões esquecidas (CHANLAT, 1992), mais real (não alienado) será sua relação com as mudanças de valores. Portanto, a essência está centrada na questão de como o ser humano interage em seu meio, o compromisso, sua responsabilidade coletiva, como ocorre sua alienação e, principalmente, a dignidade do trabalho.

Os valores, junto com as normas, as crenças compartilhadas e os símbolos constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma organização.

A cultura é para a sociedade ou para a organização o que a memória é para os indivíduos. A cultura inclui todas aquelas soluções que funcionam no passado e são adaptadas ao cotidiano. As pessoas passam, mas as suas contribuições ficam e se transformam em componentes da cultura sob a forma de metas ou valores, de crenças ou de modelos de comportamento. Em linhas gerais, pode-se dizer que a cultura consiste de elementos compartilhados que constituem os produtos para perceber, pensar, agir e comunicar. A sociedade e as organizações transmitem aos seus membros, através de diversos mecanismos, esses elementos compartilhados. As prioridades de uma sociedade ou de uma organização, expressam a estrutura básica da sua cultura, de seus valores, de suas normas e de suas crenças.

Os componentes principais das organizações são os valores, os papéis e as normas. Esses definem e norteiam o funcionamento da organização. Os papéis são elementos discriminadores, eles diferenciam os indivíduos a partir dos cargos e funções a eles atribuídos na organização, as normas e valores são elementos integradores.

Compreender principalmente a ação dos valores em uma organização é sobretudo estar consciente de sua influência e poder de provocar mudanças.

A fonte dos valores em geral são as exigências universais do ser humano. Essas exigências são basicamente de três tipos: necessidades biológicas do organismo, necessidades sociais

relativas à regulação das interações interpessoais e necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. O indivíduo, conforme coloca Dejours (1992), para poder dar conta da realidade, tem que conhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Essa satisfação, porém, deve acontecer através de formas aceitáveis para o coletivo como um todo. Essa dinâmica exige, então, uma permanente análise das mudanças de valores produzidas em determinado contexto cultural-político e social. Como resultado, emerge uma nova sociedade.

2 MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações do terceiro milênio são as pessoas que fazem a diferença. O capital intelectual das organizações está centrado no conhecimento das pessoas. Resgata-se a soma das competências e habilidades de cada um. O resultado desta soma de todos é maior que a própria organização.

Surge nesse momento de transições de valores e permeando essa intensa mudança organizacional o reconhecimento da educação como base do processo de aprendizagem. A aprendizagem do ser humano, suas interações e suas relações possibilitam o mudar, o alterar e principalmente o transformar situações e melhorar as organizações.

Dentro do discurso de Fleury, pode-se observar a preocupação sobre o conhecimento operacional admitindo ser essencial para o funcionamento de qualquer organização, mas, cada vez mais ele estar associado ao conhecimento conceitual. Sendo “requisito fundamental para a dinâmica deste tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os níveis” (FLEURY, 1995, p. 7).

As organizações são vistas como um todo em processo de transformação e assimilação. As pessoas criam diferentes vínculos e as mudanças acontecem também nas relações entre o coletivo e o individual. Muitas mudanças são decorrentes pela alteração nas estruturas organizacionais, antes muito hierarquizadas (estrutura vertical) e com o uso das tecnologias

da informação e comunicação acontece essa ruptura no processo de comunicação e as estruturas passam a serem vistas pela perspectiva horizontal. Este fluxo da comunicação, oriunda do uso intensificado das novas tecnologias da informação e comunicação, altera a estrutura organizacional, modifica a realização dos processos e até mesmo afeta a relação das pessoas por meio da comunicação efetuada em redes de computadores.

O ambiente organizacional integrado pelas pessoas atuante e pelos aspectos ergonômicos (melhor utilização e adequação de todos os recursos físicos X mentais) resulta nesse melhor desempenho referente à eficiência e eficácia do local de trabalho, beneficiando quem utiliza os serviços ou produtos oferecidos pela organização bem como quem trabalha na mesma.

As organizações estão se tornando muito mais pluralistas e abertas. O cliente ganha o papel fundamental e participa contribuindo diretamente nas políticas internas e externas das organizações. Pois, existem valores de comum acordo, respeito a todos e por suas opiniões diferenciadas, liberdade de escolha, expressão e reunião, igualdade e justiça. Destaca-se a importância do perfil singular de cada pessoa e a pluralidade em preservar a diversidade seja ela cultural ou educacional.

3 O LOCAL DE TRABALHO

A questão da saúde e segurança no trabalho nos modos de gestão desde o taylorismo e neotaylorismo, a tecnoburocracia, a excelência e finalmente o participativo, é abordada por Chanlat. Em seu discurso (CHANLAT 1996, p. 125), o modo de gestão participativo é o que parece mais salutar:

quer se trate de reorganização do trabalho, de democratização do escritório, do reconhecimento real do saber e da experiência adquirida, da criação de espaço, de palavra, de responsabilização, todas as experiências convergem para uma melhora do clima de trabalho e da saúde e segurança no trabalho.

Para facilitar o que se pode fazer para modificar o modo de gestão, Chanlat (1996, p. 125), diz que o primeiro passo está em “não se deixar aprisionar por uma visão tradicional da gestão”. O método de administração é uma construção social, o qual pode ser modificado quando as pessoas querem.

Segundo Chanlat (1996, p.125-126)

certamente não se pode transformar tudo de uma só vez e sem algum embaraço. Faz-se tal modificação na maior parte do tempo com os materiais mais antigos e novos. Todavia, se partirmos da hipótese de que o ser humano é um ser responsável, criativo e dotado de uma certa dose de saber, arriscamo-nos a modificar substancialmente as maneiras de fazer. Estas modificações podem, antes de tudo, atingir a organização do trabalho e suas condições. É assim que se pode revalorizar e aprimorar certas tarefas, introduzir a rotatividade e a polivalência, reorganizar o processo de produção, ajustar os horários de trabalho, as tarefas noturnas, concedendo-se maior flexibilidade e autonomia aos empregados, e até aos executivos. Tais modificações podem igualmente atingir a hierarquia. É desse modo que se pode diminuir o número de escalões, reduzir o número de categorias profissionais ao associar autoridade e responsabilidade para cada escalão. Por fim, essas modificações podem transformar as políticas no tocante ao pessoal, recrutar ou realocar certos recursos e favorecer a criação de espaços de palavra em todos os níveis.

Essas modificações só serão possíveis se a filosofia de gestão for coerente com a prática, isto é, se o método de gestão prescrito se aproximar o máximo possível do modo de gestão real. Para tanto, esta filosofia deverá introduzir de antemão a cooperação, a confiança, o reconhecimento, a longo prazo, a solidariedade, o diálogo e a equidade. Caso contrário, ela fica condenada a ser apenas um discurso. Se esse for o caso, ela só fará intensificar a desilusão, a agressividade, até mesmo o cinismo entre as pessoas relacionadas, sejam executivos ou não.

Apoiando-se no discurso de Tomei (1996, p. 129) verifica-se que

as sociedades industrializadas conheceram depois do final da Segunda Guerra Mundial trinta anos que foram marcados por um enriquecimento, um crescimento ininterrupto e uma melhoria das condições de vida sem precedentes na história.

Os tempos mudaram, existem governos endividados e falidos, uma massa cada vez maior de desempregados, sistemas de educação em crise, e devido à globalização, uma concorrência internacional cada vez mais assustadora e comunidades locais cheias de tensão e desespero. Assim, verifica-se um mercado de trabalho no qual alguns têm emprego assalariado e a maioria das pessoas com subempregos ou contratos provisórios.

Dejours (1992) insiste em afirmar nesse regime imposto aos trabalhadores, sacrifica o modo espontâneo do funcionamento mental, cuja atividade é extremamente penosa, exigindo dos trabalhadores um grande esforço para adaptar-se, em detrimento da sua saúde, a essa realidade social que é acompanhada de um modelo antipsíquico de organização do trabalho.

Souza (1992, p.70) coloca que

cada vez mais vai se consolidando o princípio segundo o qual a manutenção da saúde depende de que entre o trabalhador e o trabalho prescrito exista algum espaço de negociação, alguma possibilidade de ajustar o modo operatório ao perfil do executante. Quando a organização do trabalho se estrutura de forma rígida, ignorando a importância dos sistemas sócio-técnicos e atribuindo primazia absoluta ao aspecto econômico, o resultado será um desajuste, uma incompatibilização entre trabalhador e o mundo operatório.

No Brasil as mudanças provocadas pela globalização são percebidas facilmente: desemprego em massa, baixa qualidade da escolaridade, clima no qual prevalece a incerteza e a instabilidade. Cabe mencionar Tomei (1996, p. 131), no dizer que a

competitividade traduzida pelo binômio produtividade e qualidade torna-se o ponto crítico para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuação das empresas quando seus resultados dependem da qualidade do desempenho dos seus Recursos Humanos”. Complementa ainda que “a gerência de pessoas passa a ser um componente indispensável de um desempenho corporativo e vantagem competitiva sustentados.

E a Autora coloca a questão: É possível vencer o desafio da modernização econômico-administrativa sem as doenças que a busca da qualidade e da produtividade pode trazer aos trabalhadores brasileiros? Entre as respostas possíveis verificam-se diferentes abordagens realizadas por diversos autores “têm como denominador comum as características específicas de cada setor ou a adoção por parte das empresas de formas mais produtivas e menos alienantes na busca da maior produtividade e satisfação do trabalhador (TOMEI, 1996, p. 133)

Chanlat (1996, p. 118) aborda a saúde e segurança no trabalho, a ênfase recai sobre “os fatores mecânicos, físicos e biológicos que provocam os acidentes, minimizando-se os fatores psicossociais ou organizacionais que poderiam ser responsáveis por tais acidentes”. Isto devido os custos, diretos ou indiretos, existentes nos acidentes de trabalho.

As pessoas no seu ambiente de atuação precisam tomar cuidados para preservar tanto aspectos físicos, quanto psíquicos e emocionais. A tendência do fluxo em absorver o ser humano em sua totalidade, causa muitas vezes a sobrecarga de atividades. Para evitar problemas futuros requer-se um balanceamento em diversos aspectos sociais, educacionais e culturais. Entre os fatores que melhoram as condições do

ambiente de trabalho estão o respeito, a solidariedade, o comprometimento e o cuidado com tudo e com todos.

4 CONCLUSÕES

A organização não tem vida própria pois é criada por pessoas. São as pessoas e os seus relacionamentos que estimulam a vida na organização e respectivamente a transformam. Os ambientes organizacionais precisam ser acolhedores para quem ali trabalha. A característica tanto do lugar como das pessoas deve ser hospitaleira. Um lugar com pessoas tranquilas, serenas e o ambiente organizado possibilita uma relação agradável e construtiva ao ser humano e não apenas um ambiente de labor.

Nas organizações convivem pessoas impulsionadoras das mudanças em todos os sentidos. As pessoas aprendem por maneiras diversificadas, muitas vezes há necessidade de serem estimuladas para compartilhar o aprendizado com intuito em beneficiar os demais envolvidos nas organizações e na sociedade.

O ser humano e sua singularidade provoca a diferença em qualquer ambiente seja o de trabalho, o educacional ou ainda o familiar. Cada pessoa é um ser especial, um ser capaz, com necessidades econômicas e também de ordem social e psicológica, tem demonstrado ser, a priori, uma inteligente atitude dos dirigentes das organizações respeitar e estimular o aprendizado coletivo. Isto porque, como decorrência do contexto sócio-político, as organizações precisam conviver com uma classe trabalhadora em evolução, esta apresenta novas características, incluindo o nível de informação mais elevado e maior consciência social de sua importância.

Ao conhecer quais as mudanças e detectar determinadas rupturas de valores referentes aos aspectos do ambiente organizacional, nota-se tudo centrado em pessoas envolvidas na realização de atividades e tarefas, ao utilizarem novas tecnologias da informação e comunicação efetuam movimentos de interação e integração social.

O momento centrado na transformação, em que predomina a consistência no repensar de valores e principalmente criar condições favoráveis ao relacionamento das pessoas permite o aprendizado e favorece o crescimento do ser humano, possibilita um novo direcionamento, para evitar uma alienação de massas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDDT, Hannah. *A condição humana*. Trad. Celso Lafer. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 1989.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo : Atlas, 1992.
- CHANLAT, Jean-François. Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. In: _____. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis : Vozes, 1996. p. 118- 128.
- DANTAS, José C. Alienação e participação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n.22, p. 20-55, abr./jun. 1988.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo : Cortez/ Oboré, 1992.
- FERGUSON, Marilyn. *The Aquarian Conspiracy: personal and social transformation in our time*. New York : St. Martin's Press, 1976.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul. /set. 1995.
- FRANKL, Viktor E. *Em busca de sentido*. São Leopoldo : Sinodal, 1991.
- HIRSCHMAN, Albert O. *As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo*. Trad. de Lúcia Campelo. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1979.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo : Atlas, 1970.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro : Ed. FGV, 1983.
- SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: the art and practice of learning organization*. New York : Doubleday Currency, 1990.
- SOUZA, Abnoel Leal de. Saúde mental e trabalho: dois enfoques. *Revista brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 20, n. 79, p.02-12, jan./jun. 1992.
- TOMEI, Patrícia Amélia. Trabalhadores descartáveis ou recicláveis? In: _____. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis : Vozes, 1996. p. 129 -138.
- WREN, Daniel A. *The evolution of management thought*. New York : John Wiley, 1979.

ORGANIZATION CHANGES AND WORKING PLACE: DISCUSSIONS

Abstract

Present different quests points about organization changes, reflections centered in the importance about people at the organization. Questions about the values ruptures an the environment aspects from the organization, people, activities and the using new technologies. Interaction and integration between human beings. Society changes and a continuous learning in the work place.

Key words: Ergonomics Organization, Organizational framework, organization changes.

Ursula Blattmann

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestrado em Biblioteconomia – Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Bacharel em Biblioteconomia – UFSC. Professora no Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: ursula@ced.ufsc.br

Ilma Borges

Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção de Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP-UFSC). Professora no Departamento de Educação - Curso de Psicologia, na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). E-mail: ilma@unisul.br

Lúcia de Lourdes Rutkowski Bernardes

Professora Letras – português - inglês. Bacharel em Psicologia - Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). E-mail: luciabernardes@terra.com.br
