

ORGANIZAÇÕES NO PARADIGMA DE TRANSFORMAÇÃO

Ursula Blattmann

Professora do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da
Universidade Federal de Santa Catarina - e-mail: ursula@ced.ufsc.br

RESUMO

Apresenta uma série de indagações sobre mudanças organizacionais. As reflexões estão no sentido de provocar uma visão do paradigma da transformação, onde ruptura de valores referente aos aspectos do ambiente organizacional, das pessoas, das atividades e do uso de novas tecnologias se interagem provocando um contínuo aprender do ser humano.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem na organização, Estrutura Organizacional, Mudança de paradigma

ABSTRACT

This article presents a series of questions about organizational change. Intends to discuss a vision of the transformation paradigm where the rupture of values in aspects of the organizational environment, people, activities and use of new technologies interact provoking a continuous learning.

KEYWORDS: Organizational structure, Organizational change, Paradigm change

OBJETIVOS

O que mudou, por que muda, e como ocorrem as mudanças nas estruturas organizacionais, eis questões norteadoras deste esboço.

Como é a organização de hoje, se ela veio da transformação da velha organização, poderia-se dizer como serão as organizações do amanhã. Mas, quais os fatores que contribuíram para provocarem as mudanças? Será mesmo que somente a globalização dos mercados exerce o papel principal, e as novas tecnologias e as mudanças demográficas colaboram na criação das novas organizações? Achar as respostas para estas indagações representa a fase inicial de conscientização da ruptura de valores existentes. Portanto, por algum ângulo tem que se abordar o problema, se é uma questão de sobrevivência da própria espécie humana, eis um momento para se pensar sobre inúmeros aspectos de transição e transformação das estruturas organizacionais.

INTRODUÇÃO

Ao se pensar na colocação de Hirschman (1979) o novo veio da transformação do velho, surge a interrogação de como se processa esta transformação (mudança) do ser humano, que repercute diretamente nas estruturas organizacionais existentes.

O pensamento de Wren (1979) sintetiza que enquanto persistirem os valores dominantes não existe uma mudança de paradigma. Para exemplificar, Covey (1997, p. 165) coloca “quando você está satisfeito, raramente há suficiente motivação ou humildade para mudar. Muitas vezes não há sequer uma necessidade percebida. Sem a insatisfação pessoal, as pessoas costumam ficar tão profundamente voltadas para si mesmas e para o próprio mundo que não se elevam acima dos próprios interesses ou do método de conduzir as coisas, tanto em casa quanto no trabalho. Quando estão vivendo a insatisfação, costumam ser mais abertas a um novo modelo de vida no qual elementos comuns de humildade e sacrifício pessoal levem à mudança total baseada em princípios.”

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 autodestruindo (no sentido de inutilizar-se).

E qual o futuro deste ser, desta espécie chamada de homo sapiens? Será mesmo a autodestruição ou somente tudo encontra-se numa fase de transição de valores? Onde e quando ocorre esta ruptura de paradigmas?

Novas organizações estão surgindo, mas como afirmar isto sem conhecer o que já existiu. É necessário o resgate histórico-social da humanidade. É fundamental conhecer o ser humano. Os estudos psicológicos efetuados por Katz & 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.

Weber conseguiu retratar (como um excelente observador) o momento histórico (no início deste século) das organizações. E sua colaboração facilita o entendimento das estruturas organizacionais através da burocracia (relação do ser humano nas organizações). Mas, autores como Schon (1971), Mouzelis (1978) e Wren (1979) apresentam as novas formas das organizações. E no pensamento de Senge (1990) pode-se dizer que as organizações estão se tornando isonômicas.

Assim, revendo uma série de autores, repensando a condição brasileira, é necessário resgatar a pertinência de Guerreiro Ramos (1983), Dantas (1988), Arendt (1989), Frankl (1991), e Follet (1997) está 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.

As mudanças de valores ocorrem em diferentes níveis, mas o essencial é que o indivíduo participe na sociedade, para desenvolver-se nos aspectos pessoais, sociais e políticos. A responsabilidade coletiva faz com que o indivíduo seja agente da mudança - coadjuvante na nova sociedade-, desta maneira sentindo as conseqüências da responsabilidade coletiva,

deixando de ser alienado, obtendo estímulos para criar uma identidade cujo novos valores éticos sejam norteadores como princípios de vivência social.

Ao longo das colocações acima, percebe-se a fase de ruptura de valores, a questão está em observar como estão acontecendo as transições destes valores em estruturas organizacionais.

ORGANIZAÇÕES E A RUPTURA DE VALORES

Fleury (1995) discute a nova realidade organizacional como um processo contínuo de mudança e inovação, conceituando a aprendizagem organizacional e discutindo as possibilidades do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Em seu discurso são apresentadas questões sobre as mudanças organizacionais decorrentes na sociedade geral (brasileira e internacional). A preocupação central, enfatizada por Fleury, está na conceituação da aprendizagem organizacional, baseando-se em Peter Senge, mais precisamente, nas cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

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).

Segundo Tapscott & Caston (1995, p. xxii) “a mudança de paradigma é fundamentalmente uma nova maneira de ver alguma coisa. A mudança de paradigma é freqüentemente exigida em função de novos desenvolvimentos ocorridos em ciência, tecnologia, arte, ou outras áreas de atuação. Tais mudanças tornam-se necessárias porque importantes mudanças de realidade requerem a realização de modificações em conceituação. (...) Atualmente o termo paradigma é constantemente utilizado para definir um modelo amplo, um framework, uma maneira de pensar, ou um esquema para compreensão da realidade.”

As mudanças de paradigmas¹ são difíceis de serem caracterizadas quando a fase da transição predomina determinada situação. Mas pode-se dizer que, a transição ocorre num todo, ou seja, ela é sinérgica. O ambiente organizacional, as pessoas envolvidas, as atividades desempenhadas e o uso das novas tecnologias são fatores que se interagem, ou seja, através de como cada fator ocorre numa organização possa se ter um esboço para outras organizações sobre esta mudança de paradigmas.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional, segundo Mitroff, Mason & Pearson (1994), ocorre somente quando o ser humano chega a momentos mais extremos. Isto significa enquanto o indivíduo estiver conformado com a situação existente não existem mudanças significativas, ou

sejam, não ocorrem as rupturas de paradigmas.

Também Bridges (1997, p.39) trata sobre as “mudanças relevantes são aquelas que nos forçam a reconfigurar a organização para tirar proveito delas ou mesmo sobreviver a elas. Essas mudanças estão, em geral, relacionadas aos desenvolvimentos tecnológicos, e a tecnologia é fundamental para elas de três maneiras diferentes:

1. As pessoas são forçadas a aprender novas e completas formas de fazer as coisas ou de se comunicar.
2. Essas mudanças possibilitam rápidas modificações em produtos e serviços e até obrigam outras organizações a acompanhar o progresso.
3. A comunicação aperfeiçoada significa que mudanças antes visíveis apenas localmente são agora experimentadas simultaneamente em toda parte.”

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

Pessoas

As pessoas que atuam numa organização tem como objetivo satisfazer suas necessidades. Enquanto a organização tem como objetivo manter sua sobrevivência na sociedade.

Cabe salientar a importância dos valores culturais, sociais e históricos impregnados nas pessoas, são estes valores que interagem na escolha do livre arbítrio e interferem na organização e na sociedade.

Entre as mudanças percebidas nas organizações, verifica-se alterações no estilo administrativo. Cabe salientar o dizer de Bridges (1996, p.37) que “a idéia que as pessoas têm sobre liderança reflete os valores e as preocupações mais gerais de sua época”. Para esclarecer, coloca Bridges (1996, p. 38) “que a época em que as metáforas sobre liderança baseavam-se na fisiologia, onde o líder era a cabeça e a organização, o corpo. (...) algumas pessoas sugerem que, até os dias de hoje, a dinâmica empresarial era mecanicista e artificial e, somente agora, está se voltando ao aspecto orgânico, integrado, holístico e natural.”

As organizações estão se tornando muito mais pluralistas e abertas. O cliente² 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.

Atividades nas organizações

As atividades nas organizações estão centradas na satisfação do cliente. Para a obtenção da qualidade dos serviços e/ou produtos prestados alteraram-se as estruturas da organização do

trabalho. Nas mudanças estruturais verifica-se que o trabalho está centralizado em equipes e não mais em grupos. As responsabilidades tornam-se coletivas enquanto todo o processo ganha mais autonomia (empowerment) e confiança do trabalho coletivo. A importância está centrada no todo onde cada pessoa faz a diferença. Desta maneira o trabalho deixa de ser alienante pelas condições anteriormente existentes e faz com que as pessoas passem a interagir com suas realidades, tornando-se construtoras de suas condições.

O trabalho manual está gradativamente sendo substituído com ferramentas que auxiliam na qualidade, rapidez e eficiência dos serviços e/ou produtos efetuados. Estas ferramentas são as novas tecnologias. Mas devido o ser humano apresentar restrições ao novo e moderno, consequentemente as relutâncias interferem desde a dificuldade de aprendizagem até a tecnofobia (medo de utilizar novas tecnologias).

Novas tecnologias e o contínuo aprender

As novas tecnologias nas organizações estão enfocadas na utilização de novas metas para a tecnologia de informação e na computação em rede, aberta e centrada no usuário. No artigo de Harmon-Vaughan (1995), a característica do local de trabalho no futuro será em qualquer lugar e qualquer tempo. Pois o trabalho em si está mudando dramaticamente. Como e onde o trabalho das pessoas está mudado, pode-se perceber nas mudanças ocorridas nesta década, visto que o armazenamento e a velocidade dos computadores vem aumentando rapidamente, onde redes possibilitam a transferência de imagens, na comunicação escrita e também de áudio, tudo sendo manipulado pelos computadores. O autor chega a exemplificar que o correio eletrônico (e-mail), correio de voz e correio de vídeo serão controlados pelas pessoas através de computadores, alegando que estes computadores serão capazes de criarem realidade virtuais interativas.

Cabe mencionar, Harmon-Vaughan (1995), onde o “design que facilita a aprendizagem e criatividade na realidade do trabalho virtual no futuro será diferente do ambiente atual. Para as profissões manterem-se relevantes para o futuro do trabalho, as habilidades dos administradores e designers devem mudar seu focus do espaço de trabalho para ambiente de trabalho. (...) Na corporação do futuro, a propriedade maior estará centrada no conhecimento acumulado e no potencial de inovação de seus trabalhadores. Seu processo essencial estará no processo de aprendizagem.”

Fleury (1995) compara o processo de aprendizagem individual, onde, precisam ser considerados as crenças e valores da pessoa, enquanto que no processo de aprendizagem organizacional o conceito mental, é relevante para a compreensão deste processo. Coloca que “os processo mentais não são a realidade, mas sim o que a pessoa percebe como realidade”. Questiona também: como um grupo constrói em conjunto os primeiros modelos mentais? Para a compreensão desse processo é necessário indagar como um grupo desenvolve formas próprias de resolver seus problemas. A resposta portanto está centrada do conceito de cultura organizacional.

Baseando-se em Schein, Fleury (1995) conceitualiza cultura organizacional. Os pressupostos básicos da cultura de aprendizagem são abordados, segundo a conceitualização de Schein: relação da organização com o ambiente: a organização

dominante; natureza da atividade humana: pró-ativa; natureza da realidade e da verdade: pragmática; natureza humana: boa e mutável; natureza das relações humanas: - individualismo versus grupismo, - autoritarismo versus participação; natureza do tempo: orientado para o futuro; comunicação: intensa; diversidade de subculturas; orientação para a tarefa e para as relações interpessoais; e, pensamento sistêmico.

Fleury (1995) conclui que “a complexidade da questão exige do pesquisador e do profissional o refinamento de seu instrumento conceitual e de diagnóstico para trabalhar o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e inovação. Sendo que não é possível a prescrição de receita válida para qualquer situação. Os macro-condicionantes econômicos, políticos, culturais, e a própria história da organização tornariam essa pretensão equivocada.” Finaliza que “entretanto, é possível vislumbrar que uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas por instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem”.

CONCLUSÕES

Na colocação de Senge (1990) as organizações do futuro serão aquelas capazes de alinhar as responsabilidades e capacidade de aprender de cada indivíduo e, talvez mais importante ainda, onde existe a possibilidade de aprender e crescer em todos os níveis de sua estrutura. Ou seja, em que todos aprendem juntos e têm a oportunidade de seguir crescendo profissionalmente.

As organizações são as pessoas que nelas vivem, portanto, as organizações só aprendem, se as pessoas aprendem. Sendo necessário enfatizar a importância que uma pessoa faz diferença em qualquer organização.

O bojo deste trabalho pretendeu apresentar uma série de indagações sobre mudanças das estruturas organizacionais. As reflexões estão no sentido de provocar uma visão do paradigma da transformação, onde ruptura de valores referente aos aspectos do ambiente organizacional, das pessoas, das atividades e do uso de novas tecnologias se interagem resultam num contínuo aprender do ser humano. O momento centrado na transformação, onde a consistência no repensar de valores e principalmente criar condições que permitem um crescimento do ser humano, procurando desta forma um novo direcionamento da própria espécie, para evitar uma alienação de massas.

Finalizando, vale lembrar Covey (1997, p. 168) que a “capacidade inerente de escolher, desenvolver uma visão para nós mesmos, rescrever nossa vida, iniciar um novo hábito ou abandonar um antigo, perdoar alguém, pedir desculpas, fazer uma promessa e depois mantê-la, em qualquer área da vida é, sempre foi e sempre será um momento de verdade para cada líder verdadeiro”.

NOTAS

1 O conceito da mudança de paradigma foi enunciado pela primeira vez em 1962 pelo filósofo e historiador da ciência Thomas Kuhn, em seu livro *The Structure of Scientific Revolutions*.

2 Existe uma diferença conceitual entre os termos cliente e usuário. Neste texto cliente é considerado como usuário potencial, enquanto que usuário como consumidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. Trad. Celso Lafer. Rio de Janeiro : Forense Universitaria, 1989.
- BRIDGES, William. Conduzindo a organização sem cargos. In: **O líder do futuro**. Org. por The Peter F. Drucker Foundation. 3. ed. São Paulo : Futura, 1997. p. 37 -43
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo : Atlas, 1992.
- COVEY, Stephen. Três funções do líder no novo paradigma. In: **O líder do futuro**. Org. por The Peter F. Drucker Foundation. 3. ed. São Paulo : Futura, 1997. p. 159 -168
- DANTAS, José C. Alienação e participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.22, p. 20-55, abr./jun. 1988.
- 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.
- HARMON-VAUGHAN, Beth. Tomorrow's workplace: anywhere, anytime. **Facilities**, v. 13, Issue 4, 1995.
- IRSCHMAN, 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.
- MITROFF, Ian I., MASON, Richard, PEARSON, Christine M. **FrameBreak: the radical redesign of american bussiness**. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.
- MOUZELIS, Nicos P. **Organizations and bureaucracy**. Chicago : Aldine Publishing Co, 1978.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro : Ed. da FGV, 1983.
- SCHON, Donald. **Beyond the stable state**. New York : The Norton Library, 1971.
- SENGE, Peter M. **The Fifth Discipline: the art and practice of learning organization**. New York : Doubleday Currency, 1990.
- TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. **Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação**. Trad. Pedro Catunda. São Paulo : Makron Books, 1995.
- WREN, Daniel A. **The evolution of management thought**. New York : John Wiley, 1979.

Disponibilizado na WWW em 26/04/1999.