

## TRABALHO E MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO<sup>1</sup>

*Patricia Caffarena Celani-Chnee\**

### Resumo

*Estão surgindo novas formas de organização e de trabalho. Como construímos nossa identidade sobre valores da sociedade industrial e organizacional, a revisão das formas tradicionais de instituições<sup>2</sup> apresenta um desenvolvimento complexo. Daí a necessidade de se considerar as pessoas nos processos de transformação, enfatizando-se sua resistência — característica natural do ser humano —, uma vez que o comprometimento é condição sine qua non para que ocorram as transformações necessárias e se mantenham a fim de alcançar a saúde organizacional.*

### Palavras-chave

*Mudança, organização mecanicista, organização orgânica, trabalho e resistência.*

---

\* Patricia Caffarena Celani-Chnee é psicóloga e mestre em Administração pela PUC-SP; professora das faculdades São Luís, Trevisan e FACESP e atua na área de Recursos Humanos.

1. Agradeço a contribuição de Vitor Alexandre Chnee.

2. Instituições representam aqui tanto as organizações quanto o trabalho.

## Introdução

Muito se tem discutido sobre as transformações pelas quais estão passando as organizações, sua relação interdependente com as mudanças da sociedade e a influência que exercem sobre o mundo do trabalho. Mas, devido à amplitude e importância do assunto, parece sempre oportuno discutir esses aspectos, buscando-se novas perspectivas.

Por que falar em mudanças? Talvez porque, como nos lembram Montana & Charnov, as organizações estão inseridas em ambientes sujeitos a uma rápida transformação, e isto gera um grande impacto na prática da administração. Por outro lado, é justamente nas “tendências emergentes do ambiente” que se desenvolvem as “futuras direções da administração”, uma vez que a diferença entre reagir e prever pode ser a própria sobrevivência da organização (Hampton, 1999:441).

E qual a relação entre o trabalho e essas mudanças? O trabalho constitui uma atividade que sempre esteve presente na vida humana, representando um aspecto organizador da vida em sociedade, e que está sujeito ao seu desenvolvimento. Dentre as principais mudanças ocorridas ao longo da história humana destaca-se o surgimento das máquinas, que representou um importante advento no desenvolvimento do trabalho. Por outro lado, esse descobrimento trouxe uma importante revisão do valor dessa atividade, que passou da expressão da particularidade humana (artística) à produção de um modelo comum, cujo mérito deixou de habitar a unicidade artesanal, transferindo-se para a capacidade produtiva predeterminada. O que era único tornou-se imperfeito, ao passo que aquilo que seguia um padrão preestabelecido tornou-se a perfeição; e o valor do trabalho começou a ser ditado segundo esses critérios. Assim, a estrutura socioeconômica e cultural influenciou o trabalho, determinando seu sentido (ibid., p. 3), mas foi também influenciada por ele, uma vez que seu valor determina o poder aquisitivo das pessoas.

O trabalho tem um papel importante enquanto elemento dominador da natureza, sobretudo a partir do surgimento da máquina. A mecanização permitiu ao homem depender menos da natureza e ainda dominá-la. À medida que o trabalho mecânico ganhou valor, veio a alienação do homem, uma vez que sua atividade foi despersonalizada, e nivelada segundo a capacidade produtiva das máquinas em detrimento da produção individual. Mas as mudanças a partir daí iriam muito além da

questão econômica, proporcionando uma revisão de valores e um importante êxodo rural para as cidades, transformando também a vida social.

Como relata Morgan (1996), atualmente vivemos em uma sociedade organizacional, pois as grandes organizações apresentam um papel muito importante em nossas vidas. Por outro lado, o autor nos lembra que “muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais” (Morgan, 1996:117). Nesse sentido, a identidade, não apenas individual, mas também nacional, relaciona-se ao estágio de desenvolvimento das organizações e do próprio trabalho. Por outro lado, a sociedade organizacional tem uma importante raiz mecanicista, da qual ainda não conseguimos nos libertar totalmente.

A cultura moderna está calcada na sociedade industrial, havendo uma interdependência entre a sociedade e suas organizações. E o mesmo ocorre em relação ao trabalho, simultaneamente conseqüência e aspecto influenciador da sociedade e das organizações. Um reflexo disto é que podemos observar um movimento internacional, iniciado há alguns anos, da economia industrial para a de serviços baseada na informação, que vem caracterizando uma mudança na natureza do trabalho.

Os avanços da tecnologia trouxeram rápidas transformações para a sociedade, para as organizações e, conseqüentemente, para o trabalho. E o mais intrigante é que o homem ainda não conseguiu resolver os problemas que acompanham essas mudanças, e nem ao menos aceitar as adaptações necessárias. Isto porque em muitos casos é preciso fazer uma reestruturação e uma revisão de uma série de valores, assim como das atividades tradicionais de trabalho. Hoje não basta produzir mais, é preciso produzir algo melhor. Vence a concorrência quem consegue apresentar um preço competitivo e um produto diferenciado. Isto implica oferecer qualidade aos parceiros (sobretudo internos) da organização. Por outro lado, é preciso resgatar alguns valores relativos ao trabalho e ao ser humano no trabalho, que se perderam com o desenvolvimento mecanicista, que tanto comprometeu nossa qualidade de vida. Se a industrialização trouxe conforto, por outro lado roubou-nos a liberdade, pois tornamo-nos escravos dependentes das vantagens que veio nos proporcionar. Certos valores foram reprimidos, ficaram adormecidos, latentes, exercendo uma pressão nem sempre percebida para vir à tona, e influenciando subliminarmente nossas ações.

Novas formas de trabalho estão surgindo, mas ainda existe muita resistência em aceitá-las, pois estamos viciados no trabalho sob a forma de emprego, entendendo-o como condição de trabalho. Paralelamente a essas mudanças, o mercado vem exigindo métodos de trabalho cada vez mais modernos, que garantam maior qualidade e produtividade. O trabalho vem passando por transformações tanto quantitativas quanto qualitativas; surge sob novas formas e novos tipos de contratos, enquanto o emprego diminui. O trabalho vem assim independizando-se do invólucro emprego. Um fator que parece ter auxiliado na aceitação dos novos tipos de contratos de trabalho refere-se à questão dos impostos legais que incidem sobre os mesmos.

As mudanças nas organizações envolvem diretamente a vida das pessoas, pois implicam novas formas de encarar tanto as que estão nela (profissionais), quanto as de fora (clientes e comunidade de um modo geral).

Frente a tantas transformações foi necessário desenvolver uma série de ferramentas e estratégias para que as organizações pudessem se renovar e se adaptar. O resultado desse processo foi a diferenciação entre organizações que se transformaram a partir de uma visão estratégica da administração dos recursos humanos, alcançando a competitividade, e organizações que estagnaram, comprometendo sua imagem e estrutura econômica. Encontramos, assim, um cenário em que coexistem diversos tipos de organizações, segundo os diversos tipos de ambientes, sendo algumas mais adaptadas que outras.

### **Mudança e resistência**

Se existem propostas tão boas para melhorar as organizações, então por que elas não as adotam? As mudanças são parte de um processo complexo que leva tempo e está sujeito a uma série de obstáculos relacionados à necessidade de revisão da cultura organizacional, que implica vencer uma série de resistências (Celani-Chnee, 1999a).

Se é difícil promover uma mudança individual, como emagrecer, ou deixar de fumar, por exemplo, por que seria fácil fazê-lo nas organizações? Pesquisas mostram que apenas uma pequena porcentagem das proposições de mudança, tanto individual quanto organizacional têm sucesso. Além disso, existe grande resistência às novas práticas admi-

nistrativas, sobretudo quanto às mais democráticas (D'Ambroso, 1999:6), o que se deve a:

- 1) comparações inadequadas (experiências que não deram certo são usadas freqüentemente como escudo, sem que se veja a fundo o motivo dos insucessos) e
- 2) falsa idéia de que não é preciso mudar (“em time que está vencendo não se mexe”), negando-se que por melhor que esteja, a empresa poderia estar melhor, e que o sucesso atual não é garantia para o futuro.

Ulrich (1998:196) apresenta dez motivos que impedem a mudança: desvinculação com estratégia; idéia de que se trata de moda ou remédio milagroso; perspectiva de curto prazo; sabotagem das realidades políticas; grandes expectativas versus sucessos simples; projetos de mudança inflexíveis; falta de liderança que direcione o processo; falta de resultados mensuráveis e tangíveis; medo do desconhecido, e incapacidade de promover esforços necessários para sustentar a mudança. Muitas são as dificuldades, mas não se pode sucumbir a elas.

As mudanças de mentalidade e comportamento constituem uma condição necessária para que as pessoas e as instituições passem pelo processo de transformação (Carvalho e Serafin, 1995). No entanto, a maior dificuldade com relação às mudanças vem justamente da resistência das pessoas. A defasagem entre a capacidade de adaptação e o desenvolvimento das mudanças gera muita ansiedade, pois ameaça a estabilidade e a identidade da organização. A resistência às mudanças é uma característica inerente ao ser humano (Celani-Chnee, 1999a:43).

A relação entre as pessoas e as organizações é influenciada por mecanismos inconscientes que geram uma interdependência mútua e resistências difíceis de serem vencidas (Pagès et al, 1987). Situações novas, imprevisíveis, causam ansiedade e medo, que levam as pessoas a evitar, muitas vezes inconscientemente, qualquer tipo de mudança.

Existem diversos mecanismos de defesa utilizados frente às mudanças: algumas pessoas negam a necessidade de rever processos com os quais estão habituadas a lidar — pois estes lhes garantem certa segurança —, outras protelam ao máximo o dia em que pretendem “experimentar” novas formas de fazer as coisas, outras prendem-se aos êxitos do passado, agarrando-se a paradigmas e outras ainda acabam adoecendo ou até mesmo saindo da empresa por incapacidade de lidar com a

questão. A resistência às mudanças é assim inversamente proporcional à capacidade de enfrentar o desconhecido, aceitar os próprios erros e lidar com frustrações.

O processo de burocratização também constitui uma forma de resistência às mudanças, uma vez que surgiu para garantir a ordem em um momento de estabilidade (Celani-Chnee, 1999a:44). Mas esse momento já se foi. Vivemos agora o dinamismo e a insegurança das mudanças imprevisíveis. A burocracia peca por “engessar” a estrutura organizacional, impedindo-a de ser flexível, e esta característica é cada vez mais necessária para viabilizar a adaptação.

Diversos aspectos têm pressionado as organizações no sentido da mudança: o processo de globalização, as transformações da sociedade, as novas tecnologias, o crescimento da competitividade e a necessidade de melhora (quantitativa e qualitativa) da produção, os resultados insatisfatórios, a necessidade de novos desenhos de organização, a crise econômica e as novas formas de trabalho.

Mudança não implica apenas em revisão de processos, mas também da concepção de organização e dos valores que a regem, ou seja, da cultura organizacional. Não existe consenso quanto à viabilidade de gerenciamento da cultura das organizações, mas as dificuldades envolvidas parecem ser percebidas por todos aqueles que se preocupam com o assunto (ibid.). Esses obstáculos poderiam ser resumidos em: dificuldade de gerenciar a cultura, situação estável da organização, sucessos do passado, insucesso de outras organizações, mau planejamento etc.

Atualmente, coexistem mudanças de grande impacto social com mudanças nos valores e processos de trabalho, que convergem na mudança das organizações (Moura, 1978:24). As mudanças que afetam o social envolvem uma explosão em diversos campos: conhecimentos de um modo geral, tecnologia, comunicações, economia, população, política e valores. As mudanças nos valores e processos de trabalho envolvem aspirações, desejos de segurança, autonomia, realização, identidade, lealdade e formas de liderança. A soma dessas mudanças culmina com um novo modelo de organização, flexível e baseada no sistema aberto, marcada por uma complexidade crescente, por conflitos, preparo da mudança e desenvolvimento integrado.

Sob o ponto de vista do trabalhador devemos considerar a mudança da própria força de trabalho, que tem se diversificado cada vez mais,

o que exige a capacidade de lidar com pessoas com as mais diversas características.

Montana & Charnov (1999) citam algumas tendências em termos de mudanças no mundo do trabalho: o deslocamento de empregos que exigem pouca qualificação para empregos de alta qualificação e a remuneração proporcional ao nível de estudo; grande crescimento do número de pessoas que entrarão no mercado de trabalho nos próximos anos; o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, que atendeu ao aumento da demanda de trabalhadores; a necessidade de contribuição para a renda familiar e o desejo de auto-realização; a queda do número de jovens no mercado de trabalho; a proliferação da informática e as necessidades de habilidades gerenciais e interpessoais.

### **Do modelo mecanicista ao modelo orgânico**

Uma das principais mudanças que vem ocorrendo em muitas organizações é a libertação do modelo mecanicista, que se tornou um paradigma da administração, pois seu desenvolvimento ocorreu paralelamente ao desenvolvimento industrial, confundindo-se com ele.

A palavra organização vem do grego *organon* (instrumento) e como tal se estabeleceu; não como um fim em si mesma, mas como um instrumento criado para se alcançar outros fins. No início da industrialização, acreditava-se que para um bom rendimento das máquinas era preciso que as organizações e os indivíduos se adaptassem a elas. Assim surgiram estudos de tempos e métodos que buscavam obsessivamente alcançar o ponto máximo de produtividade.

As organizações foram se desenvolvendo segundo o modelo mecanicista, uma vez que ele vinha ao encontro dos objetivos organizacionais. A estrutura das empresas era mais simples e os riscos bem menores. A demanda do mercado e o nível de exigência dos consumidores também eram outros. Comparadas às atuais, a produtividade e a concorrência eram baixas, e a qualidade dos produtos e serviços apenas razoável. Não havia necessidade de tanta agilidade nas ações quanto existe hoje, e os problemas podiam ser resolvidos num processo mais lento. Como o ambiente não estava sujeito a muitas mudanças, e as poucas que ocorriam eram lentas e previsíveis, as receitas para solução de problemas permaneciam eficientes por longos períodos. A tecnologia era algo ainda incipiente.

Segundo Morgan (1996), a grande contribuição da teoria clássica da administração e de sua moderna aplicação está na idéia de que as organizações devem ou deveriam ser sistemas racionais que atuam tão eficazmente quanto possível. O modelo mecanicista teve enorme repercussão em função dos resultados obtidos a partir dele e por servir perfeitamente ao estabelecimento e cumprimento de objetivos: planejamento, organização (racional, eficiente e clara), controle e especificação do trabalho para se determinar as tarefas de cada um.

Tradicionalmente consegue ser mais eficiente e eficaz quem conseguir melhor rendimento de sua “máquina” (organização), ou seja, simbolicamente, a que melhor se mecanizar, aquela cujas “engrenagens” estiverem perfeitamente encaixadas.

Os interesses predominantes no modelo mecanicista de administração voltavam-se unicamente para o aumento da produção e não para a criação de uma organização mais humana (sua maior falha), a despeito do reconhecimento por parte dos teóricos clássicos da importância dos aspectos humanos (somente agora se começa a resgatar esses aspectos).

A organização do trabalho na estrutura mecanicista é feita em cima de tarefas. Não existe comprometimento com o todo, o trabalho é individual (um faz e passa para o outro) e sujeito a rígidos horários. As pessoas são especialistas que cumprem um planejamento pré-fixado, não sendo possível nenhuma mobilidade. Na organização mecânica a cooperação é extrínseca e o trabalho é agregado por transformação.

O modelo mecanicista, paternalista e burocrático de organização está se dissolvendo, até mesmo em algumas empresas públicas. Em certos casos esse modelo está sendo substituído pelo orgânico — baseado na concepção de sistema aberto —, cujo planejamento do trabalho é feito em cima de papéis. Nesse modelo, o trabalho é desenvolvido predominantemente em equipes, as pessoas são generalistas e têm a visão do todo, o que permite a possibilidade de mobilidade e flexibilidade de horários. As áreas da organização são integradas, a informação é transparente e democratizada, o que faz sentido se pensarmos que acesso à informação representa poder e o poder neste caso é diluído. Cada funcionário torna-se responsável por seu trabalho e por seu desenvolvimento profissional. Os aspectos humanos são considerados e valorizados. A motivação é fundamentalmente intrínseca, ou seja, dá-se condições para o funcionário se automotivar por meio do interesse por



seu trabalho. Isto dá muito mais consistência que a simples motivação extrínseca, baseada em benefícios econômicos, por exemplo.

Esse novo modelo de organização procura ser mais coerente em relação às pessoas. Considera as necessidades humanas e busca atendê-las ou dar condições para que sejam satisfeitas. Por isso, há espaço para criatividade e participação, o que as tornam mais satisfeitas e produtivas, pois essa abertura gera comprometimento. Os líderes possuem um perfil peculiar e os funcionários são vistos como “colaboradores”. Esses líderes devem saber treinar, dar crédito, delegar (poder) e envolver seus funcionários, dentro do processo de descentralização de recursos humanos.

Esse modelo condiz com a “cultura da qualidade”, que começa com o investimento na qualidade da empresa e não somente dos produtos ou serviços. Outra estratégia importante para isso é o *endomarketing*, que cuida do público interno da organização para envolvê-lo em seus objetivos, motivando-os para um melhor atendimento dos clientes internos e externos (Celani-Chnee, 1999b).

Observa-se, no entanto até hoje que grande parte das organizações está muito mais preocupada com a preparação dos funcionários que propriamente com sua qualidade de vida ou com os aspectos humanos envolvidos no trabalho, o que é um resquício do modelo mecanicista de organização. Ainda assim, a ênfase no ser humano está crescendo em detrimento da estrutura burocrática.

A idéia de organização mais humana não é recente, mas vem se desenvolvendo com as novas organizações, que envolvem importantes mudanças na área de recursos humanos. Uma nova organização vem se configurando há alguns anos, com características de diversos modelos e a adoção de diversas estratégias desenvolvidas recentemente. Trata-se de um processo lento, justamente porque envolve pessoas e suas idéias e, portanto, como já foi exposto, de resistências. Podemos observar diversas organizações em estágio de transição para novos modelos. No entanto, é difícil perceber uma coerência em relação a todos os aspectos de uma organização. A evolução das organizações é um processo multifacetado, que envolve uma série de aspectos, que nem sempre se desenvolvem paralelamente, coexistindo características até mesmo contraditórias.

### Considerações finais

As mudanças do trabalho relacionam-se às que vêm ocorrendo nas organizações que, por sua vez, estão ligadas à globalização da sociedade. Exemplo disso é a especialização, que ocorre nas empresas e não no homem, pois este tem de ser generalista. As novas tendências da administração envolvem alterações profundas de estrutura e estão transformando e renovando as organizações.

Trata-se de um processo que está ocorrendo paulatinamente, pois a revisão organizacional esbarra em fortes resistências. A resistência às mudanças é algo inerente ao ser humano e que tem o agravante de ser muitas vezes inconsciente. Para se ter sucesso nos processos de transformação é necessário envolver as pessoas, explicando-lhes a importância da mudança. Por isso é necessário que haja uma definição muito clara dos objetivos que se quer alcançar, o que exige o comprometimento da cúpula da organização.

O primeiro passo da transformação nas organizações é a mudança nas pessoas, nem sempre fácil. Por isso existe uma tendência à valorização destas, paralelamente ao reconhecimento da importância do trabalho enquanto possibilidade de realização. Indivíduos satisfeitos e mais envolvidos produzem mais e são mais flexíveis, internalizando a necessidade de mudança e comprometendo-se com ela. Atualmente, os processos seletivos tendem a priorizar indivíduos que possuem o objetivo de desenvolvimento profissional e pessoal.

Por outro lado, a quebra da resistência às mudanças está sendo favorecida principalmente pelo medo da perda do emprego, o que explica alguns casos de empresas que conseguem mudar em menor tempo. Um bom exemplo é o da indústria automobilística, que hoje é muito mais produtiva, eficiente e eficaz com um número bem menor de empregados do que era até alguns anos atrás. A concorrência com veículos importados estrangeiros ou que se instalaram no País foi um fator que impulsionou rápidas mudanças em diversos setores da economia.

A organização orgânica surgiu como um modelo rico em soluções para sanar as dificuldades das organizações tradicionais. O papel do ser humano nessa nova organização difere basicamente daquele da organização mecanicista, uma vez que o trabalhador estará mais presente em atividades que exigem o uso das capacidades intelectuais, tendendo a participar direta ou indiretamente de todo o processo produtivo, cons-

ciente da importância de seu trabalho para se atingir as metas da organização. As atividades mecânicas e repetitivas tendem a ser dadas aos computadores e robôs.

No entanto, paralelamente, observamos ainda organizações baseadas no modelo mecanicista e burocrático de organização. Em geral esse modelo vem acompanhado de um bom pacote de benefícios que compensem o desgaste. Já que as necessidades intrínsecas não são atendidas, ao menos se dá condições para atender às necessidades extrínsecas. Provavelmente se essas organizações superassem esse modelo poderiam ter resultados melhores.

As novas organizações não implicam apenas novos profissionais, mas também em novos tipos de trabalho. Começa a surgir uma grande leva de pessoas trabalhando de forma autônoma, inclusive em novos tipos de serviços que até pouco tempo atrás não existiam. Além disso, enquanto alguns setores parecem estar desaparecendo, outros se desenvolvem rapidamente, como os de telecomunicações e entretenimentos. Apenas um parque temático construído perto da cidade de São Paulo pode gerar mais de mil empregos diretos e mais de cinco mil empregos indiretos.

Frente ao que foi discutido e dentre as principais tendências atuais da administração podemos observar:

- 1) Um distanciamento cada vez maior do modelo mecanicista, que já cumpriu seu papel.
- 2) O surgimento de um novo modelo (ou paradigma) que se baseia numa visão mais humana e estratégica da organização.
- 3) A (re)aproximação da Administração em relação a outras áreas do conhecimento, como a Psicologia, a Sociologia, a Filosofia, a Educação e outras, que dão base para essa “humanização”.
- 4) O surgimento de novas teorias com um fundamento comum: a transcendência da situação concreta do trabalho, em que se priorizam os aspectos simbólicos e subjetivos, éticos e morais.

O processo de mudanças nas organizações implica o reconhecimento de que a responsabilidade sobre a carreira e o desenvolvimento profissional deve ser totalmente assumida pelo próprio profissional. Isto implica também uma visão diferente do trabalho enquanto elemento fundamental da vida humana, independente de sua forma, e do tipo de contrato que o rege.

### Bibliografia

- CARVALHO, A. V. de e SERAFIN, O. C. Gomes. *Administração de recursos humanos*. Vol. II. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CELANI-CHNEE, P. C. *O significado do trabalho na percepção de profissionais que atuam em empresas globalizadas ou caracterizadas pela alta tecnologia*. São Paulo: Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1998.
- CELANI-CHNEE, P. C. Cultura organizacional: é possível gerenciá-la? In: *Pensamento e realidade*, nº 5, ano II, São Paulo: Faculdade São Luís, 1999a, pp. 34-53.
- CELANI-CHNEE, P. C. Endomarketing, estratégia necessária. In: *Pensamento e Realidade*, nº 4, ano II, São Paulo: Faculdade São Luís, 1999b, pp. 56-65.
- D'AMBROSIO, D. A gestão democrática fica apenas na teoria. In: *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. 6, 26/05/1999.
- HAMPTON, D. R. *Administração: processos administrativos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- MONTANA, P. J. & CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, P. C. da C. *O benefício das crises: desenvolvimento organizacional e mudança planejada*, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- PAGÈS, M. et al. *O Poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*, São Paulo: Futura, 1998.

**e-mail da autora: [chnee@dedalus.net](mailto:chnee@dedalus.net)**