



TÓPICOS ESPECIAIS: MUDANÇAS DA GESTÃO, DAS RELAÇÕES E DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO - O SETOR DE INFORMÁTICA.

FILIPE DE CASTRO QUELHAS (UFF)
jdquelhas@predialnet.com.br

O presente trabalho teve como principal fundamento, estudar e analisar a gerência de sistemas de uma empresa do setor de informática, com o objetivo de identificar e analisar os impactos a partir da adoção de novas tecnologias de produção e da definição de novas áreas de atuação durante as relações de trabalho. Foram observados empregados do setor estudado, através de informações com relação à situação de trabalho na atualidade e no período imediatamente anterior à implantação de novas tecnologias ou metodologias, além de pesquisa bibliográfica. Foi possível observar que cargos e funções foram minimizados e que o processo de trabalho foi remodelado consideravelmente, alcançando-se a instância da gestão da força de trabalho, onde puderam se estabelecer relações mais flexíveis e liberais. Nota-se também o aperfeiçoamento de processos, com alguns traços de reengenharia de processo. Departamentos se tornaram equipes de trabalho, com supervisão flexibilizada, no esforço de se promover interação e participação do empregado. A atitude mais democrática assumida pelas chefias também contribuiu de forma significativa para a evolução das relações de trabalho e para a maximização da produtividade na organização. Vale ressaltar que determinadas práticas da organização remontam a um modelo tradicional de gestão e de relações de trabalho. A adoção de novas tecnologias e metodologias de trabalho é compreendida como favorável, necessária e inadiável.

Palavras-chaves: Trabalho; gestão; setor de informática

1. INTRODUÇÃO

O conceito de organização realiza a reflexão acerca da interação entre os indivíduos, através das relações sociais que se desenvolvem a partir dos princípios e nos objetivos definidos na própria estrutura organizacional. Os autores indicam que as relações sociais de um grupo ou de um conjunto maior de pessoas, assim como as crenças que compartilham e que norteiam as suas ações, como as duas dimensões principais das organizações sociais: a estrutura social e cultural. Diante disto, considerando tais dimensões, é compreensível que a estrutura organizacional estabelece-se através de padrões interativos, onde os fundamentos são embasados em significados compartilhados pelos indivíduos¹.

As circunstâncias ambientais, no entanto, despertam mudanças nas organizações, capazes de desviar os indivíduos e os grupos no sentido de modificarem certas dimensões da estrutura organizacional. Essas modificações têm o intuito de alcançar certos interesses que lhes são próprios, de modo articulado a valores que, junto a outros componentes simbólicos compartilhados, formam a cultura da organização².

Partindo deste princípio, a estrutura organizacional tem a capacidade de refletir a articulação que existe entre os padrões culturais, como por exemplo, os valores, assim como os padrões políticos, relacionados com interesses. Essa relação é expressa na ligação da estrutura

¹ BLAU, P., SCOTT, W. R. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1977.

² RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

com os padrões de interação. Ao constituir-se como o cerne da mudança, o arcabouço estrutural, representando as partes formais da estrutura organizacional, torna possível uma transformação significativa nos padrões simbólico-culturais da organização, inclusive nas dependências de poder, ao passo que interfere nos padrões normativos, nos valores e nos interesses institucionalizados³.

As organizações não podem ser consideradas como culturas monolíticas, mas sim constituídas por subculturas onde os membros compartilham valores, além de um conjunto de interesses geralmente comuns. Sendo assim, a ocorrência de modificações, principalmente sobre o arranjo formal, pode afetar os padrões de interação que existem, por envolver valores e interesses articulados em certos tipos de poder, desencadeando assim, divergências entre as subculturas e, em prol dos novos objetivos e ações organizacionais, ocasionando manifestações de aceitação ou de resistência⁴.

Com o objetivo de verificar tais questões na realidade empresarial, busca-se, neste artigo, realizar uma breve análise se a cultura organizacional, assim como o poder, atua como uma forma de resistência ou de aceitação à mudança estrutural implementada em uma empresa, especialmente no setor de informática.

A inovação tecnológica, principalmente aquela baseada na microeletrônica, vem crescendo de modo substancial, e notado por muitos. Apesar de se tratar de afirmação incontestável, certamente tanto a velocidade assim como a intensidade dos impactos da inovação são variáveis com relação às demandas e exigências de cada um dos segmentos de mercado. Estes aspectos acabam preocupando os estudiosos, principalmente o que condiz com transformações que estão acontecendo no processo produtivo, assim como na organização do

³ RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

⁴ MEYERSON, D., MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.623-647, nov. 1987.

trabalho, inclusive com relação aos seus impactos sobre as condições de trabalho, nível de emprego, renda e qualificação⁵.

Diante a globalização, a tecnologia é um imperativo, pois pode ocasionar alta produtividade num mercado regido pela concorrência acirrada. Ao mesmo tempo, é a tecnologia, principalmente aquela referente às telecomunicações, aos transportes e à informática em geral, que propicia a configuração desse ambiente.

Sendo assim, as consideradas relações de trabalho, diante de um significado mais amplo, estão na ordem cotidiana, por ser nessa instância que o avanço tecnológico é mais perceptível, sendo que a tecnologia de operação geralmente acompanha as mudanças na tecnologia de gestão do trabalho.

2. MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A procura por novos modos de aperfeiçoamento de gestão e de otimização do desempenho tem impulsionado o nascimento de diversas experimentações e abordagens teóricas, que são bastante distintas, em abrangência e em profundidade. Parecida com este fator, às técnicas de intervenção têm caminhado entre o conservadorismo e a radicalidade, traduzindo-se em expressões como desenvolvimento de processos, melhoria contínua, redesenho de processos e reengenharia, e várias outras, que permeiam técnicas e conjuntos de técnicas usados na reformulação de empresas⁶.

As intervenções podem acontecer tanto na melhoria de procedimentos que existem, assim como na mudança mais radical do modo de operar. Enquanto as técnicas comuns de qualidade privilegiam uma visão de atividades, a reengenharia abrange a organização a partir de processos empresariais e, entre esses pontos, enquadram-se inúmeras outras técnicas, relacionados com a profundidade, abrangência e grau de radicalidade durante a mudança.

⁵ LEITE, M. P. **O futuro do trabalho:** novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta, 1994.

⁶ GONÇALVES, J. E. L. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 26, jul./ago. 1994.

Uma expressiva parcela dos estudos de mudança organizacional é desenvolvida através da orientação de paradigmas mecanicistas, destacando-se a tecnologia, o tamanho e a estrutura da organização com relação à sua configuração diante das pressões mais instantâneas do ambiente. O autor salienta que tal abordagem não permite a distinção entre a mudança organizacional como processo que ocorre no decorrer dos tempos, sendo que, de modo dividido, tem a visão somente sobre a investigação das suas origens ou do seu curso. Em contrapartida, inúmeras discussões relacionadas ao assunto são embasadas na perspectiva do indivíduo e do seu comportamento, deixando em outro plano as interações e os componentes simbólicos fundamentais para a realidade das organizações⁷.

Sob esta ótica, a dimensão política ocupa papel preponderante no delineamento das ações que procuram a mudança, sendo ferramenta para viabilizar a sua efetivação. No plano organizacional, a ação política operacionaliza as prerrogativas do poder, influenciando práticas e decisões para a determinação de relações. Os mecanismos de poder, encontrados no processo de mudança organizacional, surgem a partir de padrões culturais vigentes. Sendo assim, o funcionamento da organização é originado a partir da relação entre o poder (dimensão política) e a cultura (dimensão simbólica).⁸

De modo específico, a estrutura da organização pode ser compreendida como uma série de expectativas relacionadas à representação ordenada dos padrões culturais e políticos. Durante a disputa pelo poder, as modificações estruturais são ressaltadas por representarem mecanismo de ascensão a posições privilegiadas, possibilitando futuras influências na tomada de decisão, na alocação dos recursos, assim como um acesso maior à rede de informação e comunicação⁹.

⁷ PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

⁸ FISCHER, R. M. **Poder e cultura em organizações penitenciárias**. São Paulo, 1989. Tese de Livre Docência - Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo, 1989.

⁹ FERRO, J. R. **Decifrando culturas organizacionais**. São Paulo, 1991. Tese de Doutorado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, 1991.

A formação da cultura organizacional é baseada, assim, nas interpretações que os indivíduos possuem de sua realidade, diante dos valores que compartilham. Essas interpretações podem congregam concepções divergentes, originando assim subculturas, interligadas com pressupostos específicos de grupos distintos ou indivíduos.¹⁰

Para o autor, é necessário que¹¹:

"evitar tratá-la em termos de consenso pois, embora ela possa existir no nível das categorias ocupacionais e funcionais, dificilmente se poderá constatá-la no nível da organização como um todo".

É possível entender, então, que a cultura organizacional é composta por um conjunto de subculturas relacionadas através de valores, dentre outras concepções simbólicas, juntamente com interesses múltiplos.

Nos processos de mudança, principalmente, os valores inseridos por pressão externa ou originária na própria organização são, em grande parte, confrontados com o contexto simbólico-cultural em vigor. Nestes casos, em razão de mudanças nas interações organizacionais, os padrões de significados compartilhados nos distintos níveis podem estar propícios a situações de convergência ou de divergência, dependendo de como os recentes pressupostos, diante de valores e interesses, são demonstrados pelos dirigentes e interpretados pelos indivíduos organizacionais¹².

O poder, de um modo mais generalizado, constitui "a capacidade transformadora da ação humana", isto é, a habilidade de os indivíduos modificarem a trajetória dos acontecimentos. Em um foco mais centralizado, é interligado com a propriedade de interação, correspondendo à

¹⁰ RILEY, P. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.414-437, sept. 1983.

¹¹ RODRIGUES, S. B. **O chefeinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese de Livre Docência - Universidade Federal de Minas Gerais.

¹² ENZ, C. A. The measurement of perceived intraorganizational power: a multi-respondent perspective. **Organization Studies**, v.10, n.2, p.241-251, 1989.

garantia dos resultados de uma ação, ao passo que sua realização necessita da atuação de outras pessoas. Diante de tal perspectiva, seja no sentido amplo assim como no restrito, o poder pressupõe os processos interativos estabelecidos entre os indivíduos em todos os níveis nos quais as ações são processadas, destacando o seu caráter relacional¹³.

Na esfera das organizações, o exercício do poder encontra-se interligado com a capacidade de os integrantes disponibilizarem recursos para as ações. Tais recursos são disponibilizados de acordo com os interesses subjacentes aos resultados pretendidos, isto é, de acordo com o grau de significação reconhecido nas práticas que se desenvolvem¹⁴.

O autor enfatiza que a mobilização dos recursos oriunda as interações que permeiam a estrutura organizacional, com finalidade nos interesses predominantes. Neste sentido, a estrutura organizacional é enxergada como o foco de ação estratégica que tem o intuito de institucionalizar as relações de poder, configurada após a distribuição dos recursos, além da redefinição de níveis hierárquicos e de autoridade e da elaboração de inovadores procedimentos e regras.

A interação embasada no mesmo conjunto de interesses possibilita, ainda, a perpetuação e legitimação dos padrões culturais básicos como mecanismo de dominação. Diante disto, a cultura organizacional não se restringe aos valores, às crenças, aos princípios e às normas da organização, mas é acarretada pelos processos de disputas, de decisões e de influências e que os indivíduos e os grupos se encontram, procurando a distribuição e a manutenção do poder¹⁵.

Os interesses retratam, diante disto, a intencionalidade que existe na ação e, ao passo que são atendidas, as necessidades, até então predominantes, podem conceber inovadores interesses que, passam a ser enxergados com prioridade pelos indivíduos da organização.

¹³ GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978

¹⁴ LUKES, S. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T., NISBET, R. (org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

¹⁵ GREINER, L. E. Patterns of organization change. In: DALTON, G. W., LAWRENCE, P. R., GREINER, L. E. **Organizational change and development**. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.

As interações são expostas, então, a possíveis disputas ou conflitos entre subculturas que tem o intuito de institucionalizar seus interesses individuais, e padrões simbólico-culturais. Através da utilização de artefatos simbólicos e do controle administrativo, o grupo dirigente busca a disseminação dos pressupostos que lhe interessam, diante do fato de que seus interesses estabeleçam uma relação de congruência, prevenindo-se contra reações de resistência em virtude da implementação de processos organizacionais, como a realização de mudanças¹⁶.

Em suma, os padrões simbólico-culturais subjacentes à implantação de mudanças recebem legitimidade na organização a partir do grau de correspondência com os interesses dos seus integrantes. Diante disto, as práticas organizacionais estão suscetíveis a critérios de aceitação ou mesmo resistência, de acordo com a existência de congruência ou de incongruência de valores e/ou de interesses. Ou seja, ao passo que ocorre a associação entre os distintos valores e interesses articulados, e do grau de importância a eles, são compreendidos pelos indivíduos e pelos grupos organizacionais.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de conhecer e melhor compreender o fenômeno de estudo e as suas especificidades, foram estabelecidos como pressupostos de análise e direcionadores desta pesquisa, a abordagem teórica utilizada no início deste.

A amostra foi composta por 18 empregados do setor de informática, escolhidos de modo aleatório e de acordo com a disponibilidade de cada um, nos horários em que foi possível o acesso à determinada área de trabalho. A amostra representou 54,2% do pessoal lotado no setor.

A amostra foi composta por colaboradores de ambos os sexos, com faixa etária entre 24 e 40 anos e com tempo de serviço na empresa variando entre 1 e 10 anos.

Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e observação direta, como fontes de dados. Priorizou-se a coleta de informações relacionada com a percepção dos entrevistados de

¹⁶ RILEY, P. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.414-437, sept. 1983.

acordo com a situação de trabalho na atualidade, comparando-se com o período antes da implantação de novas tecnologias e metodologias de trabalho.

Para obter maior precisão na análise dos depoimentos, foi elaborada uma matriz de respostas, com as principais falas dos entrevistados. De cada aspecto abordado foram destacadas as falas que agregaram maior conteúdo e significância para a análise pretendida. Diante desta situação, foi preservado, na íntegra, o discurso pronunciado.

4. CONCLUSÃO

No presente artigo buscou-se a investigação se a cultura organizacional, assim como as dependências de poder atuaram como meio de aceitação ou de resistência relacionados a um processo de mudança estrutural implantado em uma determinada empresa, especificamente em seu setor de informática. Com os resultados alcançados com este estudo, destaca-se a importância de consideração das relações de poder, associados com os padrões culturais, quando se almeja a compreensão do desencadeamento de certos processos organizacionais.

Como consequência direta dos processos de reestruturação tecnológica e de inovador método de operações, apareceu o imperativo de modificação abrangente e profunda, atingindo a instância da gestão da força de trabalho, necessitando do estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e liberais. No sentido de organização do processo de trabalho, cargos e funções foram eliminados ou substituídos, ocasionando a remodelação do processo de trabalho. Os depoimentos indicam que as mudanças aconteceram vagarosamente, buscando o impacto da organização de modo mais brando, garantindo avanços tímidos riscos minimizados.

5. REFERÊNCIAS

- BLAU, P., SCOTT, W. R. Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1977.
- ENZ, C. A. The measurement of perceived intraorganizational power: a multi-respondent perspective. *Organization Studies*, v.10, n.2, p.241-251, 1989.

FERRO, J. R. Decifrando culturas organizacionais. São Paulo, 1991. Tese de Doutorado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FISCHER, R. M. Poder e cultura em organizações penitenciárias. São Paulo, 1989. Tese de Livre Docência - Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo, 1989.

GIDDENS, A. Novas regras do método sociológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GONÇALVES, J. E. L. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 4, p. 26, jul./ago. 1994.

GREINER, L. E. Patterns of organization change. In: DALTON, G. W., LAWRENCE, P. R., GREINER, L. E. Organizational change and development. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.

LEITE, M. P. O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta, 1994.

LUKES, S. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T., NISBET, R. (org.). História da análise sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

MEYERSON, D., MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. Journal of Management Studies, v.24, n.6, p.623-647, nov. 1987.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável ? In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. Administrative Science Quarterly, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

RILEY, P. A structurationist account of political culture. Administrative Science Quarterly, v.28, n.3, p.414-437, sept. 1983.

RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese de Livre Docência - Universidade Federal de Minas Gerais.