

ANÁLISE DE SISTEMA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SAÚDE A PARTIR DAS METÁFORAS: DA MÁQUINA, ORGÂNICA, DO CÉREBRO, CULTURAL, POLÍTICA E DO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL SYSTEM OF PRIVATE HEALTH INSTITUTIONS THROUGH METAPHORS: "MACHINE", "ORGANIC", "BRAIN", "CULTURAL", "POLITIC" AND "FLOW AND TRANSFORMATION"

*Simone de Oliveira Camillo**, *Loide Corina Chaves***

RESUMO: Estudo descritivo que teve como objetivos utilizar as diferentes visões construídas sobre as organizações de modo prático, a fim de efetuar a leitura e a compreensão de situações específicas da organização e ainda, para orientar, genericamente o planejamento e a administração da mesma. Utilizou-se como estratégia a leitura-diagnóstico do sistema organizacional de três Instituições Particulares (hospitais) de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, após a aplicação de um questionário em dois profissionais de cada instituição. O questionário constituiu-se de questões que utilizam metáforas, para análise do sistema organizacional destas instituições, utilizando na seqüência a "Metáfora da Máquina", a "Metáfora Orgânica", a "Metáfora do Cérebro", a "Metáfora da Cultura", "Metáfora Política" e a "Metáfora do Fluxo e Transformação", abordadas por MORGAN (1996), em seu livro "Imagens da Organização". Foi realizado um processo de avaliação crítica. Esta avaliação crítica foi feita sob o ponto de vista do funcionário de Instituições Particulares.

UNITERMOS: Sistema Organizacional, Leitura-Diagnóstico.

ABSTRACT: Descriptive study aiming at the use of different views built on organizations in a practical way, in order to read and comprehend specific situations of the organizations and, furthermore, to guide its planning and administration in a general way. The strategy was the reading-diagnostic of the organizational system of three Private Institutions (hospitals) in a city in São Paulo state, Brazil, after the answers of a questionnaire by two employees of each institution. The questionnaire was composed by questions using metaphors, for the analysis of the organizational system of these institutions, making

use of the "Metaphor of Machine", the "Organic Metaphor", the "Metaphor of Brain", the "Metaphor of Culture", the "Political Metaphor" and the "Metaphor of Flow and Transformation", studied by MORGAN (1996), in his book *Images of Organization*. A process of critical evaluation was done. That was evaluated critically from the point-of-view of the employee of Private Institutions.

KEYWORDS: Organizational System; Reading-Diagnostic.

INTRODUÇÃO

Através das metáforas apresentadas por MORGAN (1996), em seu livro "Imagens da Organização", pode-se compreender as organizações de formas específicas, mostrando de que forma várias idéias convencionais sobre organizações e administração foram construídas sobre um pequeno número de imagens tidas como certas, especialmente a mecânica e a Biológica.

OBJETIVO

Utilizar as diferentes visões construídas sobre as organizações de modo prático, a fim de efetuar a leitura e a compreensão de situações específicas da organização e, ainda, para orientar, genericamente o planejamento e a administração da mesma.

cuja as metas e alvos são atingidos conforme a filosofia implantada neste tipo de sistema.

2. Leitura-Diagnóstico do Sistema Organizacional

*Professora do Curso de Enfermagem - Faculdade de Medicina do ABC

**Professora do Curso de Enfermagem - Faculdade de Medicina do ABC

METODOLOGIA

Foi utilizado como estratégia a leitura-diagnóstico, do sistema organizacional de Instituições Particulares (hospitais) de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, após a aplicação de um questionário aos funcionários de cada instituição pesquisada. Conforme MORGAN (1996), a leitura-diagnóstico “é um diagnóstico não dentro da conotação médica de identificar doenças (ou no caso das organizações, problemas), mas no antigo sentido grego do termo, referindo-se à tentativa de discernir o caráter da situação”.

1. Local

O estudo foi realizado em três hospitais particulares de uma cidade do interior do Estado de São Paulo com atendimento geral. Classificados quanto ao número de leitos, como sendo de médio porte.³

2. Amostra

A amostra foi constituída por um (a) enfermeiro (a) e um (a) funcionário (a) de nível técnico (auxiliar ou técnico de enfermagem) de cada instituição investigada, totalizando seis funcionários.

3. Coleta de dados

3.1 Técnicas e instrumentos

Para a coleta de informações foi aplicado um questionário aos funcionários de cada instituição. Este questionário constituiu-se de questões abertas referentes a utilização das metáforas apresentadas por MORGAN (1996) em seu livro “Imagens da Organização”, como forma de avaliar o tipo de sistema organizacional das instituições estudadas. “Cada metáfora levanta uma série de diferentes questões a respeito da natureza das organizações”.

3.2 Tratamento dos dados

As respostas obtidas através do questionário aplicado aos funcionários de cada instituição pesquisada, foram utilizadas para a leitura-diagnóstico. Após a leitura-diagnóstico do sistema organizacional das Instituições Particulares (Hospitais) que foi investigado, utilizando na seqüência, a “Metáfora da Máquina”, a “Metáfora Orgânica”, a Metáfora de Cérebro”, a “Metáfora da Cultura”, “Metáfora Política” e “Metáfora do Fluxo e Transformação”. Foi realizado um processo de avaliação crítica. Este processo de avaliação crítica foi feito sob o ponto de vista do funcionário que trabalha em Instituições Particulares.

Através destes dois passos foi possível explorar a complexidade das organizações tanto de modo descritivo (analítico), quanto prescritivo (instrumental).

Apresentar-se-á neste trabalho as respostas do questionário aplicado aos funcionários de Instituições Particulares, que correspondem a realidade do tipo de sistema organizacional das suas respectivas instituições de trabalho.

O desenvolvimento deste trabalho apresenta a leitura-diagnóstico do sistema organizacional de instituições particulares investigadas a partir de cada metáfora apresentada por MORGAN (1996) em seu livro “Imagens da Organização”.

LEITURA-DIAGNÓSTICO DO SISTEMA ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES PARTICULARES INVESTIGADAS

1. Leitura-Diagnóstico do Sistema Organizacional de Instituições Particulares a partir da Metáfora da Máquina

a) Sob que aspectos sua organização se assemelha a uma máquina?

As organizações das instituições particulares estudadas assemelham-se a uma máquina devido o seu sistema organizacional apresentar um potencial para rotinizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana. Apresentando um sistema burocratizado, uma rotinização geral, uma divisão específica de trabalho, uma redução da liberdade de ação e expressão, padronização de regulamentos, treinamento sistematizado e diversos mecanismos de controle.

b) Como esta metáfora auxilia a compreensão do caso?

A metáfora auxilia a compreensão do caso em virtude do dia-a-dia organizacional na empresa ser rotinizado, com a precisão exigida de um relógio (máquina). Nestas instituições particulares estudadas a enfermagem, em função das exigências do cumprimento das rotinas, os funcionários são obrigados a trabalhar como máquinas, uma vez que suas atividades devem ser cumpridas na risca. Portanto, a maioria das pessoas conforme refere o sábio chinês Chuang-tzu citado por MORGAN (1996), que as pessoas que trabalham como máquinas, carregam um coração de máquina, perdendo sua simplicidade e conseqüentemente sua autenticidade e seus valores interpessoais.

c) Há evidências de que é uma organização mecanicista, atualmente? E no passado?

Sim, porque tanto no passado como no presente, apresenta características marcantes de uma organização mecanicista, como por exemplo: a burocratização, a rotinização do dia-a-dia em geral, divisão específica de trabalho, mecanismos de controle e redução da liberdade de ação.

d) Foram introduzidas mudanças que acabaram por torná-la ainda mais mecanicista?

Sim, o aumento dos mecanismos de controle (instrumentos de avaliação – forma de estar avaliando o funcionário na questão da precisão de serviços), os recursos humanos cada vez mais submissos diante da oferta de emprego no mercado (fazendo exatamente o que exige a empresa), treinamentos cada vez mais sistemáticos, aumento da padronização de regulamentos e especialização de tarefas.

e) Fazendo projeções para o futuro, existe preocupação com uma maior sistematização e, como consequência, o fortalecimento de um comportamento burocrático?

Sim, através de prontuário eletrônico, impressos de controle de qualidade e a perda da autenticidade do funcionário, em virtude das exigências da precisão de serviços prestados ao cliente.

f) Isto se adequa ao tipo de ambiente, produtos e serviços da organização?

Sim, porque é um sistema organizacional mecanicista,

de Instituições Particulares a partir da Metáfora Orgânica

a) Qual é a natureza do ambiente organizacional?

Suficientemente estável (sistema fechado) com condições técnicas e de mercado conhecidos. Neste ambiente organizacional investigado, não há participação de idéias, não há encorajamento da iniciativa (as pessoas questionadoras, eram vistas como funcionários problema), a parte humana da máquina, ou seja, o funcionário são submissos e comportavam-se conforme programado para o que deviam fazer. As pessoas não são pagas para pensar e sim para exercer, cumprir ou melhor executar. Ex: frase de uma supervisora "você entra numa empresa pela competência e sai pelo comportamento".

b) Quais são as atividades críticas que influenciam a capacidade da organização sobreviver?

A produção eficiente de um produto padronizado, a atenção dada a atividade ambiental definida em termos de recursos materiais, oferecendo condições adequadas aos profissionais para realização de um trabalho, que alcance os objetivos propostos pela instituição.

c) Obteve a mesma um nicho (diferenciação) próprio no ambiente?

Sim, porque existem cargos claramente definidos, organizados pelos padrões hierárquicos formais. Cada profissional envolvido direta ou indiretamente na assistência do paciente, desempenha funções específicas, ou seja atividades independentes, porém, interligadas entre si, para obtenção dos objetivos determinados.

d) É capaz de defender este nicho adequadamente ou deveria procurar um novo?

Sim, porque este sistema organizacional conseguiu a incorporação de controles internos, que possibilitam o sistema interagir com a variedade e desafios propostos pelo seu ambiente.

e) Adotou ela estilos organizacionais e gerenciais apropriados para lidar com seu ambiente?

Sob o ponto de vista gerencial sim, porque atinge seus objetivos propostos para prestação de serviços com excelência, no atendimento da satisfação do cliente com relação a rapidez e diferenciação no atendimento. No entanto, sob o ponto de vista do funcionário, enfocando a metáfora orgânica, estas instituições particulares, ficam aquém das expectativas, pois não há desenvolvimento da iniciativa, liberdade de idéias, falta de participação dos funcionários nas mudanças de normas implantadas.

f) Possui estratégia adequada? Está satisfazendo as necessidades e aspirações de seus empregados?

Não, porque neste sistema organizacional, não é reconhecido a importância de atender as necessidades de satisfação que pode apresentar seus funcionários. Quando os mesmos realizam cursos para aprimoramento ou formação profissional independentes do serviço (faculdade), não ocorre nenhum estímulo por parte da instituição, apresentando inflexibilidade na mudança de horário, às vezes privilegiando apenas alguns por interesses institucionais. A instituição valoriza a interdependência da parte técnica do funcionário e sem uma preocupação no que concerne ao atendimento das necessidades humanas deste.

g) É possível realizar uma análise contingencial desta organização, tomando por base o referencial

da figura 3.4 de maneira a identificar o grau de congruência entre as relações em questão?

Sim, as instituições particulares analisadas, representam uma organização num ambiente estável, que adota uma estratégia defensiva para proteger o seu ambiente e seus interesses. Existe uma tarefa contínua a ser desempenhada com fixação de objetivos operacionais onde a precisão é a meta. Os papéis delegados são rotineiros e com pouca autonomia. Exige produção com economia. Estando estruturada por um sistema mecanicista-burocrático e gerenciada de forma autoritária. É congruente, porque há harmonia entre as relações de trabalho de atividades que visam atingir os objetivos da instituição.

3.Leitura-Diagnóstico do Sistema Organizacional de Instituições Particulares a partir da Metáfora do Cérebro

a) É possível observar o princípio das funções redundantes e a abordagem centrada nos clientes?

Não, porque no sistema organizacional das instituições estudadas cada componente da equipe é responsável por uma atividade específica, cuja interação dessas, alcance o objetivo geral que está centrado no atendimento das necessidades do cliente. Não são adicionadas funções extra a cada componente em atividades, de tal forma que cada parte realiza atividades específicas. Ao contrário das funções redundantes que são adicionadas funções extras, de forma que cada parte é capaz de se engajar em um conjunto de funções em lugar de somente desempenhar uma atividade única especializada. Ex. funcionários que trabalham em setores, tais como: CTI (Centro de Tratamento Intensivo), CC (Centro Cirúrgico), CO (Centro Obstétrico).. Locais onde se realizam serviços altamente especializados.

b) Existem equipes onde a organização integra estas habilidades imprescindíveis transformando cada organização num microcosmo do todo?

Sim, dentro do complexo hospitalar, existem equipes especializadas em curativo, ostomias, equipe responsável pelo controle da infecção hospitalar (CCIH), equipes especializadas no tratamento da dor, setor de quimioterapia, setor de radiologia, etc..Nestas instituições, o sistema de informação é altamente rotinizado, refletindo desta forma o todo.

c) A aprendizagem e o desenvolvimento são encorajados?

Não, porque não há uma valorização e encorajamento para que haja uma abertura e flexibilidade que aceite erros e incertezas, como um aspecto inevitável, ou seja, não lida com as incertezas de maneira construtiva. Também não encoraja um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheçam a importância de exploração de diferentes pontos de vistas. Há uma imposição de objetivos, metas e alvos, não dando importância ao vislumbamento de meios em que a inteligência e a direção podem emergir do processo organizacional corrente.

d) A organização tende a ser aberta e auto-adaptativa?

Não, porque a capacidade de aprendizagem não é encorajada, pois os princípios organizacionais de instituições burocráticas habitualmente operam de maneira que realmente obstrui o processo de aprendizagem, não encorajando os funcionários a pensar por si próprios. Os funcionários são mantidos como responsáveis pelos seus desempenhos dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas e freqüentemente há uma defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que estas fazem.

e) O modelo de gestão é eficaz (adequado a missão) e criativo?

Conforme o que se propõe a filosofia institucional sim, porque dentro do planejamento estratégico destas instituições os objetivos e alvos enfatizados são alcançados, atendendo as necessidades apresentadas pelos seus clientes. Não é criativo, porque o tipo de instituição é mecanicista, ou seja, apresenta uma racionalidade instrumental na qual as pessoas são valorizadas pela sua habilidade de se encaixarem e contribuir para operação eficiente de uma estrutura pré-determinada. Isto é, adequado para desempenhar uma atividade fixa em circunstâncias estáveis, pois quando as condições forem violadas, as organizações planejadas dentro deste molde, encontram muitos problemas.

4. Leitura-Diagnóstico do Sistema Organizacional de Instituições Particulares a partir da Metáfora da Cultura

É utilizada para o entendimento das organizações (fenômeno cultural)

a) É possível constatar mudanças culturais?

Sim, em função da otimização dos serviços (ex. prontuário eletrônico). O processo de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados podem levar à mudanças culturais. Embora a mudança efetiva dependa das mudanças de imagens e valores que devem guiar as ações. Dessa forma, os programas de mudanças devem dar atenção ao tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação e descobrir como isto pode ser desenvolvido. Portanto, é possível constatar mudanças culturais nos padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens, os temas explorados nas conversas, os vários rituais de rotina diária.

b) A cultura organizacional é coesa e alicerçada em valores compartilhados?

Sim. A compreensão da cultura é freqüentemente muito mais fragmentada e superficial do que a realidade. Porém, no caso das instituições estudadas podemos dizer que a cultura organizacional é coesa e alicerçada em valores compartilhados. Uma vez que podemos observar os funcionários corporificando as características que definem a missão ou costume do todo. Ex. comprometimento com o trabalho, perseverança contra as dificuldades, comprometimento com a inovação ou em situações menos felizes.

c) Como se caracteriza a filosofia organizacional em relação ao trabalho?

A filosofia é burocrática, onde é observado a necessidade de recompensar e punir comportamentos

bem e mal sucedidos. A colocação de objetivos, o esclarecimento de responsabilidades, a disciplina, o controle, o treinamento sistemático e a distinção entre funções de orientação e comando, são a chave para a caracterização da filosofia organizacional das instituições estudadas.

d) Há comprometimento com a qualidade (clientes) e qualidade de vida (funcionários e sociedade)?

Com o cliente sim, porque existe uma tarefa contínua a ser desempenhada, o ambiente é suficientemente estável para assegurar que os produtos oferecidos sejam apropriados. O resultado que se quer produzir sempre deve ser exatamente o que pretende produzir. A precisão é a meta, as partes humanas da organização são submissas e comportam-se sempre como foi planejado para executar. A qualidade de vida da sociedade é um comprometimento assegurado pela organização, para aqueles que compõe a sociedade das camadas de alto nível sócio-econômico. E por último, a qualidade de vida dos funcionários devido ao próprio sistema dessas instituições ficava a quem das expectativas. Desta forma, apatia, o descuido e a falta de orgulho por parte destes são freqüentemente encontrados no ambiente de trabalho, cultivados justamente pelo enfoque mecanicista da organização que domina a vida no trabalho.

e) Existem rituais (festas, premiações, etc..) que reafirmam a identidade organizacional?

Sim, existem eventos como a semana de enfermagem, onde são utilizados mecanismos de valorização dos funcionários que atendem as expectativas organizacionais da instituição com excelência, através de homenagens com prêmios simbólicos (medalha pelo melhor desempenho) e uma folga a mais no mês, para aqueles que não faltam (durante o ano), uma gratificação de um salário prêmio (correspondente a um salário mínimo, situação esta semelhante a condutas adotadas por algumas empresas norte-americanas (ética do individualismo competitivo).

f) Existem divergências entre os grupos que reduzem a força de espírito de equipe e a unidade da organização?

Sim, porém, tais atitudes, comportamentos e opiniões divergentes, eram rapidamente desencorajadas pela chefia, fazendo com que a ordem e as normas pré-estabelecidas prevalecessem ao invés de se oporem e a desafiar, questionar aquilo previamente estabelecido. As pessoas questionadoras eram vistas como causadoras de problemas e por fim vítimas de perseguição por parte da chefia e conseqüentemente demissão ou as mesmas pela pressão se demitiam.

g) É possível identificar períodos ou áreas com maior ou menor burocratização (estruturas e rotinas) influenciando a cultura e o clima organizacionais?

Não, trata-se de um ambiente suficientemente estável e seguro, com estratégias de gestão, objetivos delimitados, papéis rotineiros, especialização de tarefas, que fazem parte de um sistema de trabalho contínuo, caracterizado por uma cultura gerencial autoritária. Desta forma, durante todo o tempo e em todas áreas a burocratização influenciava a cultura e o clima organizacional.

h) Que cultura caracterizará a organização nos próximos anos?

A cultura que caracterizará as instituições estudadas nos próximos anos dependerá em última análise da organização que reside nas cabeças das pessoas envolvidas. A mudança cultural eficaz implica mudança cultural.

5. Leitura-Diagnóstico do Sistema Organizacional de Instituições Particulares a partir da Metáfora da Política

a) É possível identificar grupos de poder?

Sim, porque existem grupos de chefias responsáveis por determinadas áreas de serviço, que exercem uma significativa influência para que os funcionários façam cumprir determinadas normas e rotinas pré-estabelecidas pela instituição, no momento e como foi determinado. Esses grupos apresentam habilidades para conseguir que outras pessoas façam alguma coisa que, de outra forma não seria feito.

b) Existem tratamentos desiguais a grupos (formais e informais) e à questões?

Sim, por se tratar de um sistema organizacional burocrático o tipo de autoridade é a formal, dessa forma existem tratamentos desiguais, associado a posição mantida por pessoas que se apresentam em um nível hierárquico elevado. Esses tratamentos desiguais se deve as diferentes posições organizacionais que são comumente definidas em termos de direitos e obrigações que criam um campo de influência em meio daquilo que se pode legitimamente operar com o apoio formal daqueles com quem se trabalha.

c) Como se dá o processo decisório na organização? Valoriza-se o consenso ou as coalisões; ou a organização é autocrática?

A tomada de decisão é inicialmente realizada por grupos de gerentes responsáveis por determinadas áreas de serviços do sistema da organização. Após a tomada de decisão é comunicada as diferentes áreas de serviços envolvidas por cada gerente. As regras básicas que devem guiar a tomada de decisão, assim, como variáveis importantes que os membros da organização podem manipular e usar para mudar as pessoas a favor ou contra uma ação. Também o controle da tomada de decisão é influenciado por resultados e objetivos a serem atingidos e o critério de avaliação a ser empregado. Nestas instituições não se valoriza o consenso e nem as colisões, por serem instituições autocráticas, o poder é sustentado por um pequeno grupo, apoiado pelo controle de propriedade ou posse de direito, tradição, carisma e outras razões para invocar privilégios pessoais.

d) As divergências são canalizadas construtivamente?

Não, porque as divergências neste sistema organizacional burocrático é visto como uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias ou causas lamentáveis.

e) Existem objetivos, aspirações e estilos de vida conflitantes entre os dirigentes e/ou funcionários (ou grupos de funcionários)?

Se existe, provavelmente são contornados de forma que não se tornem evidentes e que possam suplantar os

objetivos e metas pré-determinadas pela instituição.

f) A organização poderia ser caracterizada como pluralista, radical ou unicista?

Pelas características apresentadas pela instituição, onde se dá ênfase na busca de objetivos comuns e luta para que a equipe seja bem integrada, também, ignora o papel do poder na vida organizacional, autoridade, liderança e controle tendem a ser os meios preferidos de descrever a prerrogativa que a direção tem de guiar a organização para que sejam atingidos os objetivos. Por tais características apresentadas podemos dizer que estas instituições estudadas são unicistas.

6. Leitura-Diagnóstico do Sistema Organizacional de Instituições Particulares a partir da Metáfora do Fluxo e Transformação

a) É possível identificar alguma lógica subjacente às mudanças?

As imagens de mudança destas instituições, podem estar relacionadas às idéias da cibernética onde o foco de estudo é a informação, a comunicação e o controle, sugerindo que a lógica da mudança se acha encoberta pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares.

b) É possível identificar circuitos auto-poiéticos que liguem a auto-imagem organizacional à sua relação com o ambiente (ou seja, a organização enquanto projeção de si mesma no ambiente)?

Sim, é possível, uma vez que as instituições assumem comportamentos que se colocam fazendo representações de si mesmas das suas organizações e do ambiente, representações estas que as ajudam a orientar ação ou então a manter sua identidade desejável. Estas instituições lançam mão de certos processos de auto-referência que os membros da organização podem intervir no seu próprio funcionamento, assim, participar da criação e manutenção da sua identidade. Ex. gráficos e quadros que as organizações produzem em termos de tendências de posição competitiva e de controle de qualidade, na verdade, projeções dos seus próprios interesses e preocupações.

c) É possível utilizar uma visão dialética (causalidade mútua, princípios dos contrários, movimento...) para compreender a organização em sua área de atuação (ramo de atividade, setor, etc...)?

Sim, uma imaginação dialética convida a abraçar a contradição e o fluxo como aspectos que definem a realidade. Em conjunto com a teoria da causalidade mútua, leva a um pensamento em termos de círculos, mas em círculos de um tipo especial em que se reconhece que toda a ação tem uma tendência a produzir um movimento na direção oposta. Dessa forma analisando as instituições estudadas podemos dizer que o movimento na direção oposta possui conseqüências importantes para o modo de como ocorre a organização em todas as esferas das mesmas, encorajando o reconhecimento de que os parâmetros da organização definem os pontos de reagrupamento para desorganização, de que o controle sempre gera forças de contra-controle e de que todo o sucesso é a base de um fracasso potencial. Portanto, é possível perceber como a submissão dos funcionários

geram cada vez mais poder àqueles que ocupam posições hierárquicas elevadas. É possível perceber que a ascensão econômica de alguns grupos gerenciais pode estar diretamente ou indiretamente ligada a redução ou eliminação de benefícios adquiridos por funcionários ao longo do tempo, bem como, as formas de poder exercidas por alguns dirigentes podem suplantar a auto-estima e tornar as perspectivas futuras dos funcionários inviáveis..

d) É possível identificar a origem da ação (e a conseqüente reação) dos processos de mudanças?

Sim, no tipo de análise dialética, é considerado que as tensões e oposições são primárias, sendo subsidiário o fato de que as oposições tendem a surgir dentro das oposições, criando padrões de mudanças.

7. PROCESSO DE AVALIAÇÃO CRÍTICA

Como foi citado anteriormente na metodologia, foi adotado o processo de avaliação crítica sob o ponto de vista da perspectiva dos funcionários. Partiu-se para a análise a partir da emissão de juízos de valores, baseado nas seguintes questões: São todos os esclarecimentos providos pelas diferentes metáforas igualmente úteis e de ajuda? Como é possível conciliar a variedade de informações e de interpretações?

As diferentes metáforas apresentadas por MORGAN (1.996), possibilitou a realização do diagnóstico da situação e dos problemas apresentados pelo sistema organizacional das instituições particulares (Hospitais), investigadas. Portanto, as metáforas contribuíram bastante para que se pudesse fazer uma análise e reflexão sobre as possíveis mudanças organizacionais a partir de perspectivas novas fundadas na interpretação das inter-relações envolvidas no sistema organizacional referido.

Entretanto, algumas metáforas enfatizam uma visão mais gerencial do sistema organizacional, eliminando questões mais democráticas, porém, sob o ponto de vista do funcionário, tais questões leva a uma abordagem crítica sobre as tendências e contradições vivenciadas nas referidas instituições estudadas.

Como refere MORGAN (1.996) "a realidade é feita e não dada", a partir dessa frase pode-se inferir que o assistir a realidade através da compreensão das situações, levanta indagações de que forma pode-se agir e contribuir para enfrentar as contradições e tendências da vida cotidiana, que podem influenciar o poder criativo das pessoas envolvidas em determinadas organizações.

Por isso, a leitura de cada metáfora, pode-se absorver a essência de cada uma delas, que poderia contribuir para uma maior reflexão a respeito do sistema organizacional estudado.

O tipo de sistema organizacional adotado pelas instituições particulares estudadas era do tipo

mecanicista-burocrático. Embora, fosse um sistema prático utilizado dentro de um modelo contingencial, era o tipo de sistema que obstruía as idéias interpretativas, considerando o papel ideológico das instituições, bem como a criatividade de cada indivíduo com exceção daqueles inseridos na rede de interesses e nas relações de poder.

Pode-se inferir que a base dessas instituições era alicerçada na exploração e inequidade. O tipo de sistema implantado por essas instituições, ou seja, mecanicista-burocrático, indiretamente ou diretamente, faz com que as pessoas envolvidas no trabalho cotidiano começam a desenvolver tarefas rotineiras seriadas, rápidas, cronometradas e padronizadas. A maioria dessas pessoas se engajam na co-produção sem perceber que aos poucos vão perdendo sua identidade ideológica.

O sistema mecanicista-burocrático se apropria do indivíduo como se fosse máquina, robotizando seus pensamentos e seus ideais enquanto cidadãos. A necessidade de sobrevivência de muitos, às vezes, encapuzas as percepções de que estão perdendo a sua essência enquanto seres humanos, passíveis de aspirações pessoais futuras.

O rompimento do pensamento burocrático é fundamental para que ocorra a libertação de idéias, da criatividade, bem como, possa suplantar a exploração e também possa proporcionar uma maior interação entre os indivíduos envolvidos na concretização dos objetivos e metas propostos pela organização.

CONCLUSÃO

Através das metáforas foi possível utilizar diferentes visões construídas sobre o sistema organizacional das instituições particulares. Constatou-se que uma organização pode ser "diversas" ao mesmo tempo, uma vez que, o tipo de análise baseada em imagens permitiu lidar com esta complexidade e possibilitou um meio para ampliar os processos de reflexão, de tal forma que ajudou a interpretar a mesma situação de múltiplas perspectivas de maneira crítica.

Dessa forma, a leitura-diagnóstico possibilitou a mudança de uma posição para outra, descrevendo aquilo que se vê nas organizações estudadas. Entretanto, com o processo de avaliação crítica, pode-se emitir juízos de valor de modo a chegar a uma opinião, deixando a estrutura das imagens em segundo plano e colocando-as a serviço da análise que se quis compreender para posteriormente serem feitas possíveis mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MORGAN, G. *Imagens da Organização*, São Paulo, Atlas, 1996.

¹ Enfermeira, mestranda em Saúde coletiva pela Secretaria de Estado da Saúde e pela Coordenação dos Institutos de Pesquisa do estado de São Paulo (CIP), professora da Disciplina de Saúde Mental do Curso de Enfermagem da Fundação de Medicina do ABC (FUABC)

² Enfermeira, doutoranda em Infectologia em Saúde Pública pela Secretaria de Estado da Saúde e pela CIP, professora responsável pela Disciplina de Saúde do Adulto do Curso de Enfermagem do FUABC e professora de Semiologia e Semiotécnica do Curso de Enfermagem da Universidade Bandeirante.

³ Hospital de médio porte de 100 a 150 leitos