

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**MUDANÇA E RESISTÊNCIA: O CASO DA BU/UFSC**

**ZÉLIA HELENA MOELLMANN**



03351789

**FLORIANÓPOLIS  
2000**

**Zélia Helena Moellmann**

## **MUDANÇA E RESISTÊNCIA: O CASO DA BU/UFSC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis, novembro de 2000**

# MUDANÇA E RESISTÊNCIA: O CASO DA BU/UFSC

**Zélia Helena Moellmann**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

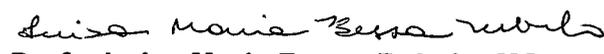
  
**Prof. Dr. Nelson Colossi**  
Coordenador do Programa

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

  
**Prof. Nelson Colossi, Dr.**  
Orientador

  
**Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, Dr.**  
Membro

  
**Profa. Angelise Valladares Monteiro, Dra.**  
Membro

  
**Profa. Luiza Maria Bessa Rebelo, MSc.**  
Membro

À minha mãe Edeltraut, em cuja tenacidade e determinação procurei me espelhar.

À minha filha Helena, pelo carinho e compreensão, pela ajuda e “torcida”.

À memória de meu pai, que estimulou em mim o interesse pela pesquisa e pelo saber.

## AGRADECIMENTOS

O mestrado constitui-se num dos primeiros desafios enfrentados pelo aluno graduado que busca avançar seus conhecimentos. Durante este período, o mestrando atravessa várias etapas. Na primeira, quando ele cumpre as disciplinas exigidas pelo curso, encontra dificuldades mas, elas são partilhadas entre colegas e professores. Na segunda, quando ele reúne suas fontes de pesquisa e estuda o caso escolhido, também há a participação dos envolvidos no estudo. Contudo, na etapa final, quando os dados recolhidos começam a ser estruturados numa dissertação, é comum o mestrando sentir-se isolado e solitário. Durante esta etapa o mestrando enfrentará seus “monstros” pessoais: insegurança, receio de falhar, incerteza sobre o futuro, etc. Torna-se vital a intervenção de pessoas que, externamente, apóiam e estimulam o mestrando, despertando nele, novamente, a vontade de seguir adiante.

Esta pesquisa despontou como realidade graças a intervenção de algumas pessoas. Assim sendo, meus agradecimentos dirigem-se, primeiramente, ao meu orientador, Prof. Néilson Colossi que sempre acreditou em mim e me “resgatou das cinzas”, toda a vez em que eu, desavisadamente, nelas me refugiei.

Agradeço, especialmente, ao Prof. João Benjamim da Cruz Jr. que, em muitas ocasiões de desesperança, auxiliou-me com seus conselhos experientes e sensatos.

Agradeço à Profa. Amélia Silveira a qual, com sua inteligência e otimismo, fez nascer em mim a “bravura” necessária para continuar a luta.

Agradeço ao “staff” do CPGA, Graziela, Marciani, Graça e também à bibliotecária Sílvia, pela simpatia e pelo suporte fornecido.

Agradeço ao pessoal da BU/UFSC, tanto funcionários como chefias, por terem me acolhido com carinho, presteza e boa vontade.

Agradeço aos meus professores do curso de Mestrado pois, além de incentivadores, souberam descobrir alguns potenciais que eu, até então, desconhecia.

Enfim, agradeço a todos os meus colegas de curso que, de uma forma ou de outra, foram parceiros de esperanças e sonhos.

## SUMÁRIO

### RESUMO

### ABSTRACT

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>1.1 Tema e problema de pesquisa .....</b>	<b>01</b>
<b>1.2 Objetivos da pesquisa .....</b>	<b>03</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>03</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>03</b>
<b>1.3 Justificativa da pesquisa .....</b>	<b>04</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>05</b>
<b>2.1 A mudança na teoria organizacional .....</b>	<b>05</b>
<b>2.1.1 A mudança na abordagem Clássica .....</b>	<b>06</b>
<b>2.1.2 A mudança na abordagem Humanística .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3 A mudança na abordagem Estruturalista .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.4 A mudança na abordagem Sistêmica e Contingencial .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Significado de mudança .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1 Aspectos conceituais .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Mudança nas organizações .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Resistência à mudança .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.1 Resistência à mudança segundo Paul Lawrence .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2 Resistência à mudança segundo John Kotter e Leonard Schlesinger .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.3 Resistência à mudança segundo Alvin Zander .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.4 Resistência à mudança segundo Cynthia Scott e Dennis Jaffe .....</b>	<b>47</b>
<b>2.3.5 Resistência à mudança segundo Arnold Judson .....</b>	<b>49</b>
<b>2.4 Modelo de análise dos fatores de resistência à mudança .....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.1 Medo ou receio em relação à mudança proposta .....</b>	<b>51</b>

2.4.2 Ameaça a atual posição e privilégios já conquistados .....	52
2.4.3 Dúvidas e desconfiança sobre os resultados esperados na mudança .....	53
2.4.4 Insegurança pessoal em acompanhar a mudança .....	54
2.4.5 Pressão exercida pela chefia para se engajar na mudança .....	55
2.4.6 Percepção de quebra de princípios e crenças culturais já incorporados .....	56
<b>3 O CASO DA MUDANÇA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA BU/UFSC ....</b>	<b>56</b>
3.1 Funcionamento e organização da BU/UFSC .....	57
3.2 O caso da BU/UFSC .....	60
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>63</b>
4.1 Perguntas da pesquisa .....	63
4.2 Definição de termos .....	64
4.3 Delineamento da pesquisa .....	65
4.4 População .....	66
4.5 Procedimentos de coleta de dados .....	66
4.5.1 Roteiro básico para entrevista .....	67
<b>5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>68</b>
5.1 Análise das questões de pesquisa .....	69
5.1.1 Questão de pesquisa 1 .....	69
5.1.2 Questão de pesquisa 2 .....	71
5.1.3 Questão de pesquisa 3 .....	74
5.1.4 Questão de pesquisa 4 .....	78
5.1.5 Questão de pesquisa 5 .....	80
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>82</b>
6.1 Conclusões .....	82
6.2 Recomendações .....	87
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>

## RESUMO

Esta pesquisa voltou-se para o estudo da resistência das pessoas diante de um processo de mudança de sistema de informação, através de um estudo de caso realizado junto à Biblioteca Universitária da UFSC. A resistência à mudança tem sido estudada por alguns autores, como um fenômeno normal do comportamento humano em organizações. Contudo, nos trabalhos estudados, percebeu-se a falta de preparo dos iniciadores da mudança, tanto no que tange ao planejamento, quanto à própria implementação da mudança. Este aparente despreparo, tem sido a causa freqüente do aparecimento da resistência. O caso da mudança do sistema de informação da BU/UFSC é um exemplo claro disso. Esta pesquisa buscou estudar o conceito amplo de mudança e apresentar os fatores que levam à resistência. Procurou-se, também, sugerir alternativas para minimizar os efeitos da resistência entre o pessoal, objetivando melhorar o desempenho e diminuir o desconforto provocado pelas novas técnicas e rotinas de trabalho.

## **ABSTRACT**

The focus of this research lies on the study of the resistance of people facing a process of change of information system. The results of this research were obtained through a case study at UFSC University Library. The resistance to change has been studied by a few authors as a normal phenomenon of human behavior in organizations. Nevertheless, in the studied works, the lack of preparation of the ones to begin the change, as well as, to its planning and to the implantation of the change itself, were perceived. This manifest unpreparedness has been the frequent cause for the appearance of the resistance. The case of information system change at UFSC University Library is a clear example of it. This research has tried to study the wide concept of change and to present the factors leading to resistance. It also suggests alternatives to minimize the effects of resistance among the staff aiming to an improvement in performance and to diminish the discomfort provoked by new techniques and work routines.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1. 1 Tema e problema de pesquisa

Um dos temas que mais tem povoado as preocupações dos estudiosos da administração é o que diz respeito às grandes mudanças que o mundo vem enfrentando. Os especialistas em comportamento de mercado procuram projetar os efeitos dessas mudanças para o próximo milênio, numa tentativa de antever o futuro do mundo dos negócios. A crescente globalização, a queda dos regimes comunistas e a adoção da economia de mercado dos remanescentes, trouxe novidades para o mercado, tornando-o mais exigente. Os chamados “ventos da mudança”, procelosos, vêm pressionando as organizações a reformularem seus paradigmas econômicos, políticos e sociais.

No entanto, parece que o problema mais desafiador, oferecido por esta nova visão de mundo, é o de mudar idéias e comportamentos que vêm sendo adotados durante décadas. Diante disso, as organizações estão se voltando para o elemento humano e procurando entender como um novo conceito ou uma nova idéia pode alterar comportamentos e deflagrar reações, nem sempre positivas, nas pessoas. Em outras palavras, a implementação de uma mudança na organização quase sempre aponta para a necessidade de administrar resistências humanas resultantes deste processo.

Muitas organizações vêem a mudança como algo que pode ser planejado e implementado sem grandes dificuldades. Elas estão, na verdade, operando com a visão que se tinha do comportamento humano no trabalho, no início do século, onde as pessoas

eram motivadas por doses adequadas de recompensa e castigo. Infelizmente ainda existem administradores que supõem que se ordenarem às pessoas que mudem, elas mudarão. Ignoram que uma mudança na organização provoca lutas interiores, incide sobre a dinâmica emocional e exige todo um processo de aprendizado. Scott e Jaffe (1993) afirmam que existe concordância entre os administradores, quanto à necessidade de mudança, mas não existe consenso quanto à magnitude da ruptura pessoal e profissional que a mudança traz consigo.

O fenômeno da resistência à mudança vem sendo estudado já há algumas décadas. Entretanto não parece que esteja se dando a importância adequada a este tema. No afã de se ajustarem às mudanças do ambiente, algumas organizações estão sendo cenários de sucessivos fracassos e prejuízos consideráveis. Ao não se aperceberem da presença de resistência entre seu pessoal, as empresas acabam por enfrentar conflitos graves que podem levar a resultados desastrosos.

Um dos tipos de mudança que mais tem causado impacto nas organizações é o da introdução de novas tecnologias de informação. A renovação tecnológica em informação sinaliza com mudanças na burocracia, no controle e nos níveis intermediários da organização. Lidar com mudanças em sistemas de informação tem sido muito penoso para as pessoas, uma vez que interfere diretamente nos hábitos e rotinas de trabalho. A informação e seu fluxo na organização é crucial para o bom desempenho. Qualquer mudança que venha a alterar isso, estará mexendo num ponto extremamente sensível da organização. É, então, comum se verificar o surgimento de focos de resistência entre as pessoas envolvidas nesse tipo de mudança.

Diante do exposto acima e com base nos estudos sobre os fatores de resistência à mudança, pretendeu-se verificar um caso concreto, partindo da seguinte pergunta de pesquisa: **Até que ponto a implantação de uma nova tecnologia de informação na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina sofreu resistência? De que forma?**

## **1. 2 Objetivos da pesquisa**

### **1. 2. 1 Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa é o de estudar o processo da mudança e resistência e suas causas, quanto à inovação tecnológica em informação adotada pela BU/UFSC.

### **1. 2. 2 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar a organização estudada através da identificação de suas atividades e operações;
- b) Estabelecer quais os procedimentos adotados para a incorporação da mudança de sistema de informação;
- c) Identificar as reações de resistência quando da implantação da mudança;
- d) Definir as principais causas detonadoras de resistência;
- e) Determinar até que ponto a resistência pode oferecer riscos ao bom desempenho no trabalho;
- f) Identificar outras causas que prejudicam o processo de mudança.

### **1.3 Justificativa da pesquisa**

O acelerado avanço da tecnologia em informação tem provocado uma dicotomia flagrante entre a velocidade em que novas formas informatizadas evoluem e a velocidade na qual as pessoas se adaptam a elas. A presença de claros indícios de resistência às transformações tecnológicas que a BU/UFSC promoveu no primeiro semestre de 1998, como resultado de renovação na área da informática, traz importantes subsídios para o estudo da resistência a mudanças. Teve-se, então, um cenário ideal para a pesquisa que demonstrasse as causas da resistência e as reações mais comuns que as pessoas têm, quando é implementada uma mudança nesse nível. O interesse pelo tema foi despertado a partir da leitura de autores considerados especialistas nesta área da Administração. O que mais chamou a atenção nessas leituras foi a falta de estudos mais específicos do problema. Normalmente, a resistência tem sido abordada de forma genérica, dando-se um caráter muito amplo a ela. Afora alguns poucos ensaios mais profundos sobre o assunto, ainda não parece haver uma conscientização da importância desse tema. Assim sendo, parece oportuno um estudo de caso voltado para a BU/UFSC que ofereceu um excelente exemplo dentro deste tópico específico: a resistência à mudança diante de um novo sistema de informação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A mudança na Teoria Organizacional

O advento da Revolução Industrial foi o marco que delimitou o início do pensamento teórico sobre as organizações. A Revolução Industrial trouxe dramáticas mudanças para o mundo. No final do século XVIII inicia-se o longo período onde a sociedade artesanal e agrária, cede lugar à mecanização da produção e oportuniza profundas transformações culturais no ocidente. Entre as mudanças mais notáveis que se seguiram através do século XIX, estão as que se relacionam ao modo de vida das pessoas. “A industrialização prenuncia transformações importantes em todos os setores da sociedade. A melhoria de padrões e realizações educacionais, a difusão da consciência política, a secularização, o crescimento rápido da ciência, o enfraquecimento da família e o aumento da mobilidade social: associam-se todos à industrialização”. (Etzioni, 1984, p.141). Para o autor, estas mudanças constituem-se na chamada modernização.

Mas nem tudo é tão benéfico assim. Se por um lado o homem vê novas perspectivas de crescimento e ascensão social, por outro lado também enfrenta uma ideologia cruel, embutida neste processo. Havia um antagonismo entre o trabalho e o capital, e um grande autoritarismo na produção. Motta (1986, p. 50) relata: “Destruídas as formas tradicionais de organização dos produtos, estes (os trabalhadores) se transformaram em mão-de-obra livre e assalariada, subordinada ao processo industrial, através de contratos entre partes por natureza

desiguais”. Para o autor, a liberdade de trabalho se revelou na liberdade de trabalhar sob as condições do patrão ou então, morrer de fome.

Em contrapartida, Adam Smith (apud Decca, 1982) afirmou ser o trabalho toda a fonte de riqueza. Assim, através da mecanização do trabalho, houve um consenso geral de que ao transpor as portas de uma fábrica, o homem pobre estaria entrando no mundo da burguesia. Os seres humanos eram incluídos no processo de produção somente como um recurso produtivo, assim como as matérias-primas e as máquinas. Para Cordeiro (1975, p. 79) “À medida que as organizações industriais se desenvolviam, mais se perdia a possibilidade de contato pessoal direto entre o trabalhador e seu empregador. A ênfase era colocada sobre a produção, com conseqüente desinteresse pela sorte do trabalhador”.

Apesar da ingenuidade eufórica, reinante na época, de responsabilizar o trabalho assalariado como uma possibilidade de ascensão social e econômica para a classe pobre, este período ofereceu, sem dúvida, os primeiros sedimentos para a formação de um pensamento organizacional e administrativo. Assim, com a industrialização surgem novas necessidades de estruturação e organização da empresa e do trabalho.

### **2.1.1 Mudança na Abordagem Clássica**

A abordagem clássica reflete uma mudança profunda nos meios de produção, até então adotados. A partir daí, surgem figuras importantes como Taylor e Fayol. Frederick Wislow Taylor, o pai da teoria clássica das organizações, nasceu nos Estados Unidos, em

1856. Formou-se em Engenharia em 1885, com 29 anos de idade. Segundo o relato de Morgan (1996, p. 210) Taylor “... era possuidor de um caráter obsessivo e compulsivo, movido por insaciável necessidade de domar e dominar todos os aspectos da vida. As suas atividades em casa, no jardim, no campo de golfe, assim como no trabalho, eram regidas por programas e horários planejados em detalhe e seguidos à risca”. Em 1884, Taylor trabalha como mecânico –chefe em uma fábrica da Midvale Steel e principia a experimentar técnicas para aumentar a produtividade no trabalho. De acordo com Motta (1986, p. 7) em 1903, “... Taylor publica um livro intitulado “Administração de Oficinas”, para, três anos mais tarde, tornar-se um profissional de destaque como presidente da Associação Americana de Engenheiros”. Porém, é somente em 1911 que Taylor publica sua obra mais importante: “Princípios de Administração Científica”. Esta obra estava voltada para uma abordagem dos métodos e sistemas de trabalho, pouco interessada com a racionalização da organização do trabalho.

Las Casas (1999) explica que para Taylor, a concepção do “homo economicus” se faz através do equilíbrio dos interesses entre patrões e empregados, numa fórmula na qual maiores lucros produzem maiores salários. A visão do “homo economicus” de Taylor, traz à mente um homem caracterizado por valores previamente econômicos, voltados para ganhos pecuniários. Segundo Motta (1986, p.8) “O homem é visto como um ser que procura um máximo de ganhos com um mínimo de esforços. Diante desse dado cabe ao administrador garantir que o trabalhador dispense o esforço de que é capaz”. De acordo com este autor, para Taylor existe uma “única maneira certa” de se realizar um trabalho. Contudo, para determinar os padrões da produção, não basta descobrir a “única maneira certa”. É preciso

também, encontrar quem a realize. Desta forma, Taylor estabelece a idéia do “homem de primeira classe” que serviria para testar os estudos de tempos e movimentos.

Dentro da avaliação de March e Simon (1972) o trabalho de Taylor é potencialmente técnico, montado a partir da opinião de um engenheiro. Senão, veja-se o que estes autores enumeram como as principais prescrições de Taylor para a execução do trabalho de rotina:

“a) Use estudos de tempos e métodos para encontrar o melhor modo de se executar uma tarefa. Considera-se o melhor modo aquele que permite atingir o maior índice médio de produção do dia. b) Dê ao operário um incentivo para que desempenhe sua função da melhor maneira possível e em bom ritmo. [...] c) Empregue técnicos especializados para estabelecer as diversas condições que regem a função do operário, métodos, velocidade da máquina, prioridades de tarefas, etc.” (p. 41). Na opinião de Morgan (1996), o taylorismo teve profundo impacto nas organizações porque as idéias que defendia dirigiam-se a um mercado já configurado, atendendo perfeitamente aos interesses das organizações daquele tempo.

Necessariamente há que se acrescentar que a sociedade do início do século estava, proeminentemente, invadida por um sentimento excessivamente otimista sobre as potencialidades humanas e suas realizações, diante da industrialização. A mecanização industrial trouxe consigo uma concepção de que o homem era invencível e podia sobrepujar qualquer desafio. Apesar de a divisão de classes sociais continuar numa austeridade típica do século XIX, havia uma euforia coletiva que personificava o trabalho como um meio direto de se realizar sonhos, almejos e de se atingir novos patamares econômicos e, em decorrência, sociais. Não se levou em consideração, na Escola Mecanicista, a possibilidade de as operações pressupostas pelo taylorismo na execução de tarefas relegarem o indivíduo a um

mero instrumento de trabalho. A reação humana não foi estudada sob esta luz. O “homo economicus” de Taylor não possuía atributos que o caracterizasse como um ser emocional, passível de sofrer pressões e que procurasse obter no trabalho, uma realização de vida. O “homo economicus” deveria ser alguém que fosse uma complementação da máquina industrial. Seria mais um equipamento a ser utilizado, visando a melhoria da produção e do lucro da organização. Em função destes critérios é que reside a maior objeção ao trabalho de Taylor. Sua teoria estava alicerçada numa disciplina rígida e na mecanização humana. De acordo com Morgan (1996, p. 213), daí ser ele considerado o “inimigo número um do trabalhador”.

Inserido na mesma linha de Taylor, aparece Henri Fayol, em 1916, publicando o livro “Administração Geral e Industrial”. Fayol, engenheiro francês, parece ser mais administrador do que Taylor. Segundo Motta (1979, p. 4) “O estilo Fayol é esquemático e bem estruturado. É dele a clássica divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar”. Fayol, dentro da Escola Clássica, apresentou vários princípios de administração, aqui lembrados por Lodi (1977, p.47) : “Igualdade entre autoridade e responsabilidade; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse particular ao interesse industrial; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; união do pessoal”. Para este autor, o fayolismo assumiu caráter de escola para chefias. Segundo Las Casas (1999, p. 42) “ O que Fayol apresenta, em síntese, é a adoção, pelas empresas, de uma estrutura organizacional que contempla a divisão do trabalho, a hierarquia e a unidade de comando”.

Desta forma, observa-se que a abordagem Clássica não apresentou mudanças significativas no que se refere à própria Teoria Organizacional. Contudo seu excessivo formalismo fomentou a primeira grande mudança na teoria das organizações. Surge uma nova corrente voltada ao elemento humano no trabalho, em contrapartida ao chamado mecanicismo clássico. Essa nova abordagem é conhecida como a Escola de Relações Humanas.

### **2.1. 2 Mudança na Abordagem Humanística**

A abordagem humanística, considerada como a Escola de Relações Humanas, bem como a corrente comportamentalista, representam uma expressa mudança na Teoria Organizacional.

Em 1927, com Mayo, surgem significativas mudanças no pensamento organizacional emanadas a partir das críticas feitas à Administração Científica. Segundo Pizza Júnior (1990, p. 149) “A Escola de Relações Humanas surge como reação à proposta mecanicista da Escola Clássica e, graças a uma constatação empírica, com a intenção de valorizar o papel do grupo e do indivíduo no grupo”. Para este autor o movimento de Relações Humanas realça a importância dos incentivos não financeiros na satisfação pessoal do trabalho e, conseqüentemente, nos reflexos dela sobre a produção. Estes incentivos são referentes à motivação e à valorização pessoal do trabalhador.

George Elton Mayo desenvolveu um projeto de pesquisa numa fábrica da Western Electric, em Hawthorne, nos Estados Unidos, no período compreendido entre 1927 e 1932. Este estudo foi um dos precursores do movimento que deu origem à Escola de Relações Humanas. As premissas sobre as quais se baseava o estudo eram ainda as mesmas da época de Taylor, ou seja, supunha-se que: “a) os trabalhadores deviam ser estudados como unidades isoladas; b) que, em muitos aspectos, o trabalhador era uma máquina cuja eficiência podia ser cientificamente estimada; c) que os fatores que influenciavam sua eficiência eram o mau controle de seus movimentos ao executar a tarefa, a fadiga e as más condições de trabalho”. (Cordeiro, 1975, p. 80). Os resultados surpreendentes do estudo de Mayo trouxeram sérias dúvidas sobre estas premissas. Segundo Etzioni (1984, p. 44) “... o aumento da produção resultava da modificação em seu nível de satisfação psicológica e novos padrões de interação social [...] assim como pela especial atenção que lhes foi dispensada”. E nesta etapa dos estudos de Mayo surge a significação dos “fatores sociais” no desempenho dos trabalhadores. Homans (1975, p. 17) acrescenta que “... o aumento da produção durante a experiência não pode ser relacionado com qualquer mudança experimental ou fortuita nas condições físicas de trabalho. Esse aumento pode ser apontado, isto sim, como consequência direta do desenvolvimento de um grupo socialmente organizado que marchava dentro de peculiar e eficaz sincronização com os supervisores”. Para Cordeiro (1975, p. 83) as conclusões de Mayo indicavam que “... o operário não era simples peça do processo, mas sim um indivíduo com personalidade complexa, relacionando-se com os demais numa situação de grupo, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica”.

Os princípios da Escola de Relações Humanas, formulados a partir dos resultados obtidos na experiência da fábrica de Hawthorne e defendidos por Mayo, Dewey e Lewin, eram os seguintes: “ a) a quantidade de trabalho executada por um trabalhador (e, portanto, o nível de competência e racionalidade da organização) não é determinada por sua capacidade física, mas por sua capacidade social; b) as recompensas não-econômicas desempenham papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador; c) a maior especialização não é a forma mais eficiente de divisão de trabalho; d) os trabalhadores não reagem à administração e suas normas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos”. Etzioni (1984, p. 43).

Em função destes princípios, fica evidente que as maiores críticas à Escola Clássica, na opinião dos seguidores da Escola de Relações Humanas, estavam situadas no contexto que define as necessidades do trabalhador para uma melhor adaptação à vida na empresa.

O que a Escola de Relações Humanas preconizava era justamente o contrário: o homem é essencialmente social e só se realiza em grupo. A educação do indivíduo e sua adaptação ao meio origina-se, basicamente, na interação dele com seu grupo social. Daí, se o homem é formado por uma personalidade central e uma personalidade periférica (que se cria a partir do contato e participação do indivíduo com o grupo), é mais fácil “...mudar as atitudes dos grupos do que dos indivíduos isoladamente”. (Motta, 1979, p. 17).

Para Schein (apud Motta, 1979) o modelo do “homo social” da Escola de Relações Humanas, em síntese, tinha as seguintes características: a) o comportamento humano não pode ser reduzido a esquemas simplesmente mecanicistas; b) o homem é condicionado, ao

mesmo tempo, por necessidades sociais e biológicas; c) não obstante as diferenças individuais de cada um, todo ser humano possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

A Escola de Relações Humanas sofreu, por sua vez, uma mudança ao provocar o aparecimento do movimento behaviorista, nascido em suas próprias fileiras. Embora concordando com a maioria das idéias da Escola de Relações Humanas, o behaviorismo discordava do aspecto referente à satisfação do trabalhador que, por si só, geraria a eficiência. Para os behavioristas, as escolas anteriores descuidaram-se da “... análise das decisões e dos limites da racionalidade impostos por qualificações, hábitos, valores e conhecimento bem como ao tentarem impor princípios rígidos à administração”. (Motta, 1979, p. 37) . Assim sendo, para cada princípio de administração existe outro que se lhe opõe. De acordo com Simon (1972), isto acontece quando, por exemplo, o princípio de especialização se torna totalmente incompatível com o de unidade de comando: “Se as decisões de uma pessoa [...] acham-se sempre sujeitas à influência de um único canal de autoridade e, se, por outro lado, suas decisões requerem perícia em mais de um campo de conhecimento, então precisa lançar mão de serviços de assessoramento e informações que forneçam premissas oriundas de um campo não abrangido pelo sistema de especialização”. ( p. 24).

Da mesma forma, o Behaviorismo não aceita a posição limitada da Escola de Relações Humanas que situa o indivíduo apenas movido a sentimentos e motivos. Ele vai mais além, dirigindo sua atenção ao caráter de adaptabilidade do ser humano. Segundo Motta (1979, p. 40) o “homem administrativo dos behavioristas se comporta racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. Estes dados

estão espelhados no conhecimento de eventos futuros, no conhecimento das alternativas e ações disponíveis, no conhecimento das conseqüências destas alternativas e nos princípios e regras que o indivíduo estabelece, dando uma ordem de preferência para as conseqüências e alternativas.

A maior figura do Behaviorismo é Herbert Simon, do Carnegie Institute of Technology. O trabalho de Simon preocupou-se, basicamente, com o processo de tomada de decisão e os limites da racionalidade. Ele argumentou que as organizações não podem ser totalmente racionais, dada a limitação de habilidades de seus membros quanto ao processamento de informações. De acordo com Morgan (1996, p. 85) "... as pessoas, a) usualmente têm que agir sobre bases de informações incompletas a respeito de possíveis cursos de ação e suas conseqüências, b) são capazes de explorar somente um limitado número de alternativas relativas a qualquer decisão, c) são incapazes de dar acurados valores aos resultados". Como conseqüência, a teoria da tomada de decisão leva a compreender as organizações como espécies de cérebros que fragmentam, rotinizam e tolgem os processos de tomada de decisão em vez de torná-los administráveis. Assim, explicam-se as divisões departamentais que segmentam o ambiente das organizações, dividem e separam responsabilidades simplificando a tomada de decisão dos gerentes. Segundo Simon e March (1972) as organizações lidam com problemas complexos "fatorando-os" em um determinado número de partes quase independentes, de modo que cada grupo cuide de uma dessas partes, omitindo as outras.

A idéia do Behaviorismo é olhar a organização como um sistema racional. Para Motta (1979) esta idéia pode dar a impressão de que os behavioristas estão somente voltados para

os aspectos formais da organização, o que não é a verdade. O Behaviorismo dá grande ênfase à organização informal, pela própria origem de seus conceitos: a Escola de Relações Humanas. Barnard (1971) enfatiza o caráter informal da organização como uma forma de estabelecer a comunicação, a coesão e a proteção da integridade individual. Acrescenta que “... a organização formal e a organização informal são aspectos mutuamente reativos e dependentes da cooperação”. (p. 286).

Assim, as críticas feitas à abordagem behaviorista vêm originadas, principalmente, dos teóricos adeptos da abordagem sistêmica nas organizações. O enfoque da Escola de Relações Humanas e do Behaviorismo, sobre os problemas de relações industriais, sofre severas críticas por parte de C. Wright Mills. Para Wright Mills (1965, p. 106) “... tal enfoque considera os diretores em termos de “inteligente” e “não inteligente”, “racional” e “não racional”, “culto” e “ignorante” e os trabalhadores de “satisfeitos” e “insatisfeitos”, “eficientes” e “ineficientes”, de “boa moral” e “má moral”, partindo para uma “psicologização” dos problemas industriais”. O autor argumenta que estudos desta natureza são resultado da predominância das organizações burocráticas, nas quais existe a legitimação de uma ordem social que oferece o poder a uma pequena elite. Fica evidente o caráter mutável do pensamento administrativo influenciado pela própria realidade experimentada pelas organizações. Novas idéias aparecem como o Estruturalismo que encara tanto a Escola Clássica como a Humanista, como claras favorecedoras das classes dominantes, em relação aos trabalhadores.

### 2. 1. 3 Mudança na Abordagem Estruturalista

O Estruturalismo surgiu como um movimento dissidente da corrente realista da Escola de Relações Humanas provocando, por sua vez, novas mudanças no pensamento organizacional. Na verdade, este movimento era uma síntese entre as idéias da Escola de Administração Científica e Relações Humanas e teve em Max Weber e Karl Marx, a fonte inspiradora para suas idéias. As críticas dos estruturalistas estavam mais dirigidas à Escola de Relações Humanas pois, segundo eles, essa Escola havia centrado suas premissas num âmbito incompleto de variáveis, omitindo outras que certamente alterariam seus resultados.

Para Etzioni (1984), os fundamentos do Estruturalismo são melhor compreendidos quando se examina a crítica feita à Escola de Relações Humanas: “Ao analisar a visão de harmonia dos autores desta Escola, os estruturalistas reconheceram, inteiramente, e pela primeira vez, o dilema da organização: as tensões inevitáveis – que podem ser reduzidas, mas não eliminadas – entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre disciplina e autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, entre posições e divisões”. (p. 55). Esta crítica baseava-se no fato de a teoria de Relações Humanas não oferecer uma visão completa da organização e, desta maneira, sua visão limitada favoreceria mais aos administradores e teria os trabalhadores iludidos. Para os estruturalistas a organização é concebida como uma grande unidade social que comporta muitos grupos sociais interagindo entre si. Esses grupos

trariam interesses compartilhados com a organização mas também, outros interesses incompatíveis e, em assim sendo, inconciliáveis com a organização.

O primeiro grande teórico a contribuir para o Estruturalismo foi Max Weber. Sociólogo alemão, Weber centrou suas atenções na racionalidade e seu dinamismo entre meios e fins. Segundo Berlinck (apud Motta, 1979) os estudos de Weber sobre poder e burocracia são tentativas de respostas a questões como: “Quais as condições necessárias para o aparecimento da racionalidade? Qual a natureza da racionalidade? Quais as suas conseqüências sócio-econômicas?”. (p.57). Para Weber, nos sistemas sociais altamente burocratizados, o formalismo, a impessoalidade e também o caráter profissional de sua administração seriam manifestações de sua racionalidade. Segundo Etzioni (1984, p. 70) Weber constatou que: “Não apenas existem pressões constantes de forças exteriores para encorajar o burocrata a seguir normas, diferentes das da organização, como o compromisso dos subordinados com as regras burocráticas tende também a enfraquecer”. Para Weber este é um dilema típico da organização: a capacidade para aceitar ordens e regras como legítimas (principalmente quando vão de encontro aos desejos das pessoas) exige um grau de renúncia difícil de manter.

Weber estava interessado em entender como distintas sociedades em distintas épocas estavam caracterizadas por diferentes formas de dominação. Ele identificou três tipos de dominação social que poderiam vir a se tornar em formas legítimas de autoridade e poder. Denominou-as de carismática, tradicional e racional-legal. Segundo Morgan (1996) a dominação carismática acontece quando um líder exerce a sua influência por causa de suas qualidades pessoais. A legitimidade está baseada na confiança que o liderado deposita no

líder. A dominação tradicional ocorre quando o poder e a autoridade emanam do respeito à tradição e ao passado. A legitimidade está baseada no sentimento de que é “correto” fazer as coisas pelo modo tradicional. A dominação racional-legal ou burocrática caracteriza-se pelo poder abrigado por normas e leis, regulamentos e procedimentos.

O Estruturalismo trouxe inegáveis mudanças à teoria das organizações e veio originar a integração sistêmica. De acordo com Warlich (1977, p. 124) “... o estruturalismo não é propriamente uma teoria mas, antes, um método, cujas enormes potencialidades de aplicação [...] estão amplamente evidenciadas no estudo da economia, da psicologia, da sociologia e da ciência política”. Os estruturalistas são responsáveis pela incorporação de estudos de outros tipos de organizações que não as empresas, bem como a nova visão sobre as relações entre os componentes da organização como elementos formais e informais e o importante destaque dado à organização e sua relação com o ambiente, oportunizando a base para a análise da teoria geral dos sistemas e contingências.

#### **2. 1. 4 Mudança na Abordagem Sistêmica e Contingencial**

A abordagem de sistemas e conseqüentemente a abordagem contingencial são, sem dúvida, um passo avançado na evolução do pensamento administrativo, afirmando, definitivamente, a dinâmica da própria Teoria Organizacional.

O termo “teoria geral de sistemas” foi introduzido pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy que o apresentou em conferências e artigos publicados nos anos de 1948, 1951 e 1956, até o lançamento de seu livro “General System Theory”, em 1968. De acordo com

Guida (1980, p. 181) “A motivação de Bertalanffy nasceu da análise que empreendeu sobre as condições da ciência moderna, fragmentada em muitos compartimentos e em especializações cada vez mais numerosas por causa do próprio desenvolvimento científico e de sua crescente complexidade”. Bertalanffy concebia os organismos vivos como um perfeito exemplo de sistemas abertos e ampliou este enfoque biológico para compreender o mundo como um todo interligado. Wahrlich (1977, p. 129) explica que “A base do seu conceito é que um organismo vivo não é um conglomerado de elementos isolados e sim um sistema definido, com organização e globalidade. Um organismo é um sistema aberto que mantém um estado constante enquanto a matéria e a energia que nele penetram continuam a se transformar”. Bertalanffy argumentava que o organismo sofre influência do ambiente e também o influencia, atingindo um estado de equilíbrio dinâmico. Kwasnicka (1995) explica que esta idéia “... procura a formulação de um esquema teórico e sistemático, que permita a descrição de todas as relações que se apresentam no mundo real”. (p. 37).

Bertalanffy deu enorme contribuição para a teoria dos sistemas ao apresentar o conceito de sistema fechado e sistema aberto. Segundo Kast e Rosenzweig (1976, p. 131) “O raciocínio do sistema fechado provém, fundamentalmente, das ciências físicas, e se aplica aos sistemas mecanicistas”. Os conceitos iniciais da teoria das organizações baseavam-se na concepção de sistema fechado, ou seja, concentrados apenas nas operações internas da organização. As organizações eram vistas como estruturas independentes, não interagindo com o ambiente externo e capazes de resolver seus problemas internamente. A constatação de que as organizações como sistemas fechados caminhavam para uma entropia, também é explicada por Kast e Rosenzweig (1976) como uma tendência que todos os sistemas fechados apresentam, para passar a um estado caótico ou aleatório, em que não haja mais potencial

para a transformação da energia em trabalho. De acordo com Morgan (1996) o sistema aberto é aquele que efetua trocas com seu ambiente, em um estado de contínua interação e mútua interdependência. É também auto-regulável, pois corrige-se continuamente para melhor se adaptar às mudanças do ambiente.

Kenneth Boulding, economista, é outro pioneiro da teoria sistêmica. Boulding descreveu a natureza geral da teoria de sistemas, bem como seu objetivo e sua importância para o estudo dos fenômenos científicos. Segundo Guida (1980) Boulding afirmava que a teoria sistêmica podia ser aplicada de duas maneiras: a primeira que estabelece uma hierarquia de sistemas e, em cada nível hierárquico, uma complexidade crescente; a segunda, identificando conceitos comuns, teóricos e empíricos, dos vários campos do conhecimento.

Ziemer (1996) argumenta que, em termos comparativos, as organizações abertas caracterizam-se pela criatividade, pelas estruturas horizontais, pela sinergia interna e externa (não-entrópicas), enquanto as organizações fechadas são uniformes, com estruturas verticais e isoladas (entrópicas). Diante de mudanças, as organizações abertas lidam com o “novo” como sua própria identidade. Já as organizações fechadas encaram o “novo” como uma ameaça, um inimigo que deve ser combatido e vencido.

O “homem funcional” da Teoria Geral dos Sistemas é visto como um ser inter-relacionado, sendo enfatizado mais pelo papel que desempenha na organização do que por ele próprio. No sistema de papéis, segundo Motta (1979, p. 86) “... um indivíduo exerce determinadas ações para relacionar-se com os demais; tais ações compõem o comportamento do papel. Além disso, cada participante de um conjunto de papéis mantém determinadas

expectativas quanto ao papel dos demais e procura enviar àqueles, essas expectativas”. Assim, cada participante, tanto recebe e interpreta expectativas como as envia, podendo então alterar ou reforçar seu comportamento. Contudo, este sistema ou conjunto de papéis que funciona como um sistema aberto, modificando-se ou reforçando-se, sofre a interveniência de variáveis em nível organizacional, de personalidade e interpessoal. De acordo com Motta (1986, p. 98) “As variáveis organizacionais dizem respeito principalmente às diversas posições que os indivíduos ocupam na hierarquia; as de personalidade se referem principalmente à flexibilidade ou à rigidez; as interpessoais, às relações que as pessoas mantêm entre si”.

O conjunto ou sistema de papéis, no entanto, possibilita o aparecimento de conflitos. Os conflitos surgem quando as expectativas de um indivíduo vão de encontro aos seus próprios anseios ou, são contraditórias em relação às expectativas de outros indivíduos na organização. Também há conflito quando as expectativas não são passíveis de ser alcançadas no prazo ou no padrão que é esperado pela organização. Assim sendo, o “homem funcional”, na abordagem sistêmica, também está exposto ao conflito. Como os conflitos possuem alto custo para a organização e desgaste emocional para o trabalhador, é função crítica do administrador tentar harmonizá-los, na busca da eficiência de todo o sistema. O “homem funcional” é um indivíduo que procura liberdade, criatividade e interação social. Sua produtividade na organização deve vir de incentivos mistos (econômicos e psicossociais) e da idéia de que ele é uma parte de um sistema social ativo.

A teoria sistêmica contribuiu para o desenvolvimento da abordagem contingencial ou situacional. Nesta nova abordagem do pensamento administrativo, o princípio básico é o de que a organização deve estar pronta para se adaptar às diferentes situações que o ambiente possa apresentar. Para Kwasnicka (1995, p. 41) “A teoria contingencial reconhece que as diferenças existem, que um sistema organizacional é resultado da interação do subsistema e do ambiente. A melhor solução (para um problema) é aquela que é sensível às características da situação total enfrentada”. De acordo com a autora, a organização, na visão contingencial, deve estar atenta aos elementos do ambiente, múltiplos e mutantes, ajustando-se a eles ou mudando-os, de forma a torná-los viáveis.

A moderna ciência da administração está fundamentada na teoria sistêmica, abrangendo aspectos que unificam os conhecimentos das ciências físicas, biológicas e sociais. A organização, então, de acordo com Wahrlich (1977) pode ser encarada como um sistema aberto que desloca a atenção na consecução de objetivos para a sobrevivência, e admite a incerteza por reconhecer a interdependência da organização com o meio. Dentro dessa concepção, o problema central das organizações de sistemas abertos é saber lidar com a incerteza, criando setores especializados para este fim e operando os outros setores em condições de “certeza” ou “quase certeza”. Assim, a teoria sistêmica e contingencial deixam definidas as influências que o meio ou o ambiente exercem sobre as organizações.

Levando em consideração todas as transformações pelas quais a Teoria Organizacional passou, pode-se agora definir o sentido do próprio termo “mudança”.

## 2.2 Significado de Mudança

O significado da palavra “mudança” é tão amplo, que pareceu oportuno definir o termo em toda a sua extensão, tanto do ponto de vista etimológico, quanto do ponto de vista filosófico.

### 2.2.1 Aspectos Conceituais

O sentido etimológico da palavra **mudança**, do latim “*mutare*”, possui várias conotações. Destas, a que satisfaz o que se pretende definir neste trabalho é a que se refere à mudança como alteração, movimento, substituição ou modificação. Segundo o Dicionário Caldas Aulete (1978), mudança é inconstância, é a diferença entre um estado anterior e outro posterior. A Enciclopédia e Dicionário Internacional (s.d.) diz que mudança é transformação, variação do estado das pessoas ou coisas. Para Jaguaribe (1975, p. 28), “... mudança parece ser a passagem de uma substância de uma posição a outra, num espaço de tempo absoluto, ou a modificação de uma substância, seja pela alteração de seus atributos acidentais, seja pela modificação de sua própria essência, em cujo caso há uma mudança na própria substância”. Alves (1991, p. 1024) afirma que mudança significa, etimologicamente, o estado do que muda ou varia”.

No contexto organizacional, a mudança é vista por Judson (1969, p. 24) como “... resultado de qualquer alteração iniciada pela administração, na situação ou ambiente de trabalho. Dentro deste mesmo sentido, Lawrence (1986, p. 12) diz que

“O aspecto técnico da mudança é a feitura de uma modificação mensurável nas rotinas físicas de trabalho. O aspecto social da mudança refere-se ao modo como aqueles afetados por ela, pensam que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização”. Kotter (1997, p. 17) explica que a mudança é um aperfeiçoamento do desempenho organizacional através da reestruturação, reengenharia, programas de qualidade, fusões e aquisições, renovação cultural, downsizing e redirecionamento estratégico.

Considerando-se os conceitos acima e, de acordo com os autores, pode-se afirmar que, em termos operacionais, **mudança organizacional** é um processo de transformação sofrido nos hábitos, na cultura e no desempenho da organização. Este processo tende a envolver os métodos, as diretrizes e até os objetivos organizacionais.

Contudo, antes de se chegar a estes conceitos, o pensamento humano, desde a Antiguidade, questiona o sentido de mudança e seus reflexos na vida das pessoas. Vêm à luz, através da filosofia grega, reflexões profundas sobre o significado de mudança.

A Grécia Antiga, no período compreendido entre 1000 e 290 A.C., ofereceu ao mundo o desenvolvimento das artes e da literatura e, principalmente, o nascimento da filosofia, destinada a interrogar e refletir sobre a experiência humana na terra. A busca pela compreensão do homem, de sua existência, teve em notáveis filósofos o seu nascedouro. Um dos primeiros filósofos que se tem notícia, e que se interessou em questionar o caráter da mudança no ser, foi Parmênides de Elea (544 a 470 A.C.),

discípulo de Xenophanes. Curiosamente, no entanto, Parmênides expõe suas idéias sobre a mudança, negando-a. Segundo Padovani (1964), Parmênides acreditava que o ser é eterno, uno, contínuo e imóvel, pois o que não é, é o que muda. O ser que existe é imutável e limitado e o que não existe, muda. Porém Parmênides não concebia a existência do não ser, então negava o vir-a-ser ou devir. De acordo com Hirschberger (1965), Parmênides exprime um pensamento arcaico, pressupondo que “ser” é algo estático e tem o sentido de repouso, do mesmo modo que, ainda hoje, um pensamento despido de crítica diz que “o que é, é”, significando uma existência permanente. Para este filósofo o ser não é suscetível de alteração nem de movimento, não conhece nenhum devir e nenhum perecer. Permanece fixo, em eterno repouso, comparável à forma de uma esfera, perfeitamente redonda, uniformemente circundada pelos seus limites.

Discípulo de Parmênides, Zenão, também de Elea (490 a 430 A.C.) foi o introdutor da dialética. Aceitou a concepção de seu mestre, a do ser uno e imutável e tentou prová-la. Segundo Padovani (1964, p.50) “... Zenão parte do pressuposto de que o espaço é dividido em partes infinitas, e daí deduz a impossibilidade de que um corpo possa percorrer o número infinito de pontos, de que consta o espaço”. Contudo, de acordo com Hirschberger (1965, p. 52) o próprio Zenão se contradiz quando ele afirma: “Todo movimento é ilusório; pois se dois corpos percorrem, à mesma velocidade e em direção oposta, um mesmo espaço, eles atravessarão um corpo em repouso, nesse espaço, numa velocidade diferente da com que se atravessarão a si mesmos, quando se cruzarem”. Ora, ao admitir a velocidade que nada mais é do que o tempo que o movimento demora para transpor determinado espaço, ele teria que

admitir também o movimento, já que a velocidade precisa resultar de um movimento qualquer.

Em oposição a Parmênides e Zenão, Heráclito de Éfeso (544 a 484 A.C.) afirma que tudo, em geral, é devir e movimento. “Não podemos entrar duas vezes no mesmo rio pois, como as águas, nós mesmos já somos outros”. (Hirschberger, 1965, p.44). Para Heráclito “nada é, tudo vem a ser”. Tudo morre, tudo se destrói, tudo se transforma em tudo. Segundo Padovani (1964, p. 49) “A doutrina de Heráclito pode se resumir nos princípios seguintes; 1° - A essência, o elemento primordial é o devir: tudo se acha em perpétuo fluxo, a realidade está sujeita a um devir contínuo. 2° - O devir é antítese, luta, revezar-se de vida e morte. 3° - Este devir e esta oposição são reconduzidos à estabilidade e à unidade pela harmonia, pela sabedoria universal, que determinam o acordo entre as oposições”. Para Heráclito existe a uniformidade imutável de uma lei racional, absoluta, que rege o curso de toda a natureza, sendo ela a responsável pela transformação incessante das substâncias, pela mutabilidade e instabilidade da própria natureza.

Aristóteles (384 a 322 A.C.) foi outro filósofo que refletiu sobre o movimento e a mudança. Aristóteles não nega o devir de Heráclito, nem o “ser” de Parmênides, mas une-os numa síntese conclusiva. Para ele, a mudança, que é intuitiva, pressupõe uma realidade imutável. Esta realidade pode ser de duas espécies: “Um substrato comum, elemento imutável da mudança, em que a mudança se realiza; e as determinações que se realizam neste substrato, a essência, a natureza que ele assume”. (Padovani, 1964, p. 75). Assim, o substrato comum é a matéria e a essência, a forma.

A matéria é potência, capaz de assumir várias formas. A essência ou forma é especificadora da matéria. A síntese da matéria e da forma constitui a substância. “A mudança portanto, consiste ou não na sucessão de várias formas na idêntica matéria, ou na sucessão de várias qualidades acidentais na mesma essência, forma concretizada na matéria, que constitui precisamente a substância”. (Padovani, 1964, p. 76). O esclarecimento dessas idéias surge com Alves (1991, p. 1025) “... a antinomia da mudança é só aparente. Nada pode vir ou brotar do ser, ou do não ser, no sentido absoluto; mas acidentalmente pode”. Alves quer dizer que para Aristóteles, a nova forma do ser brota da privação (*sterésis*) que é não ser ou estado negativo da matéria. Assim, o processo da mudança pode explicar-se por três princípios de ser: matéria-prima, forma e privação. “Só existe a correlação de matéria-prima e forma; ou de ato e potência. Mas, sendo o ente atual-potencial, está sempre aberto ou em tensão dialética para vir a ser uma nova forma de perfeição”. (Alves, 1991, p. 1025).

De acordo com Brugger (1977, p. 284) “A mudança em sentido impróprio é a mudança externa, na qual uma coisa recebe nome diferente, por causa de uma mudança que, na realidade se deu noutra relacionada com a primeira; assim o sol muda-se, passa de sol nascente a sol poente, devido à rotação do globo terrestre, sem que o próprio sol experimente mudança real. A mudança em sentido próprio, denomina-se mudança interna, na qual um determinante existente na coisa ou da própria coisa, se converte em outro diferente”. Para o autor, toda a mudança pressupõe um sujeito que a experimenta, um estado inicial em que se encontra o sujeito antes da mudança e um estado final ao qual a mudança conduz. Na verdadeira mudança, conserva-se invariável um substrato comum aos estados inicial e final, o

qual serve de base à mudança, visto que ela não significa o desaparecimento de uma coisa e a produção inteiramente nova de outra. A mudança exige como causa, uma força que a origine. Na mudança substancial, a substância, a própria essência, transforma-se noutra. Segundo Junk (apud Brugger, 1977, p. 285), “A mudança é uma realidade incompleta, na medida em que denota um trânsito da possibilidade (potência) à realidade de uma coisa ou estado”. Na visão de Junk,, então, a mudança é um estado contínuo, incessante, permanecendo enquanto dure a matéria.

### **2. 2. 2 Mudança nas organizações**

As mudanças sempre se caracterizaram como um fenômeno natural através dos tempos. O processo constante de mudanças que vem acompanhando a evolução da sociedade humana, tem se acelerado consideravelmente nas últimas décadas, como resultado do grande desenvolvimento de novas tecnologias de produção e informação. Em resposta às exigências emergentes desse novo mundo extremamente dinâmico, as organizações viram-se compelidas a mudar, como único recurso de sobrevivência frente ao ineditismo das transformações globais. Ou, como afirma Griffin (1994, p.164), “Não mudar significa a destruição”. Segundo Montana e Chernov (1999, p.307), “A organização que não se adaptar às transformações de oportunidades e ambientes, pode estar condenada a desaparecer”. Para estes autores a dificuldade de mudar reside, principalmente, no fato de que cada mudança gera um conjunto de outras mudanças. Ou seja, mudanças ocorrem diariamente nas organizações mas cada mudança provoca uma reação que, por sua vez, provoca outra reação futura. Então, freqüentemente, uma mudança ocasiona um efeito em cadeia de eventos futuros. Além disso, outro desafio para as organizações, baseia-se, principalmente, na velocidade em que as

mudanças vêm se processando e na própria relutância dos empresários em mudar, por sentirem-se ameaçados no controle total que exercem em seus negócios.

O que impressiona sobremaneira às organizações, é a atual inconstância do mercado e sua incrível e célere capacidade de impor novos padrões de comportamento e, em decorrência, novos processos e produtos. Se há um século atrás as mudanças aconteciam num determinado ritmo, hoje elas estão exponencialmente mais rápidas. Kotter e Schlesinger (1986, p. 8) afirmam que “As novas regulamentações governamentais, os novos produtos, o crescimento, a maior concorrência e um desenvolvimento tecnológico acelerado, vêm determinando alterações organizacionais”. Hampton (1990, p. 309), por sua vez, adverte que “... as condições tanto dentro como fora das empresas estão mudando de uma forma rápida e profunda. Fora da empresa, as condições ambientais estão se tornando, em geral, menos estáveis; estão mesmo ficando turbulentas”. Na verdade, as condições econômicas, a disponibilização de insumos, o custo dos produtos, o próprio valor do dinheiro, tudo isso pode mudar rapidamente.

Diante deste cenário, a primeira reação das organizações tem sido de completo aturdimento. Aturdimento em se descobrirem menos eficientes, menos produtivas, menos competitivas em mercados que antes sempre haviam liderado. Embora passado o impacto inicial elas assumam a necessidade de mudar, esta decisão traz em si novas dificuldades. Para se ajustar financeiramente, as organizações têm que operar com mudanças que atingem desde seus objetivos e políticas, até seus métodos e processos, sem esquecer da complexidade envolvida em alterar toda a sua estrutura organizacional.

Mohrman e Mohrman Jr. (1995, p. 69) alertam que “Os ambientes organizacionais têm se tornado menos benignos, mais complexos, mais interrelacionados e mais dinâmicos”. Os autores afirmam que estas condições apresentam a necessidade de mudança para as organizações. Mas, ao mesmo tempo, salientam a importância em se compreender como as organizações aprendem e mudam. Para eles, a sobrevivência das organizações está na sua capacidade em alterar, rapidamente, as condições do ambiente, gerando inovações que trarão vantagem competitiva. A mudança então, para Mohrman e Mohrman Jr. situa-se no âmbito do aprendizado organizacional. Desta forma, pode-se enumerar três tipos básicos de aprendizado organizacional. O primeiro tipo de aprendizado realiza-se no nível da inovação, ou seja, a adoção de novos processos, produtos e sistemas. O segundo tipo de aprendizado ocorre nos processos de melhoria organizacional, através dos quais as organizações se concentram e aumentam a eficiência em seus procedimentos. O terceiro e último tipo de aprendizado, talvez o mais profundo, orienta o “redesenho” da organização, para enquadrar novos valores e aumentar o desempenho. Mohrman e Mohrman Jr. (1995) afirmam que as mudanças estão trazendo a evolução de novas formas organizacionais, em contraste com a organização burocrática tradicional, onde estarão inseridas atividades contínuas para a melhoria de processos e para a introdução de inovações. Esta nova organização terá a capacidade de auto-estruturação, de forma a poder modificar suas próprias características estruturais. Os autores argumentam que “... a adaptação para um ambiente em rápida mutação requer flexibilidade e agilidade – a habilidade de aprender rapidamente como produzir novos produtos e serviços que elevem o padrão de desempenho” (p. 88). Para eles, a capacidade da organização em aprender será a vantagem definitiva sobre a concorrência, no futuro próximo.

As mudanças podem originar-se de dentro ou de fora da organização. Ou seja, as mudanças podem ser emanadas de uma necessidade de implantar melhorias internas ou de pressões oriundas do ambiente que irão determinar a capacidade, a longo prazo, de sobrevivência da empresa. Para Montana e Chernov (1999, p.311), "...as idéias para as mudanças podem ser geradas por forças externas ou pela revisão de sistemas de controle internos". Neste processo, a mudança pode focalizar as pessoas, a produção, as finanças ou qualquer outro aspecto da empresa. Assim, as mudanças podem acontecer em vários níveis da organização e se processar sob aspectos e tipologia distintos.

Segundo Judson (1969, p. 25), os tipos mais comuns de mudanças organizacionais são: as mudanças nos métodos de operação, as mudanças nos produtos, as mudanças na arquitetura da organização e as mudanças no ambiente de trabalho. As primeiras dizem respeito às mudanças que atingem as áreas de trabalho, as maquinarias e equipamentos, os materiais usados, as próprias instalações e as normas operacionais de segurança e manutenção. As segundas atingem os processos de manufatura e os padrões de qualidade; as terceiras englobam os níveis de responsabilidade, de supervisão, delegação de poderes, funções especiais e grupos de trabalho; por último, as mudanças que se referem ao ambiente de trabalho, determinam ajustes nas condições de trabalho, nos sistemas de recompensas e punições, nos padrões de desempenho e nas diretrizes e métodos de ação.

Para Silveira Jr. e Oliveira (s.d. , p. 62), "A mudança nas organizações insere-se tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural. O primeiro responde a situações momentâneas, como por exemplo, uma crise. O segundo é mais profundo e responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e seus agentes". De acordo

com os autores, se as organizações são vistas como um conjunto de partes interrelacionadas em função de um objetivo e estas partes incluem, em sua natureza, seres inanimados e seres animados, então a mudança é um processo inerente às organizações pois, como organismo, as partes interagem-se, variando as relações, tendo em vista o alcance dos objetivos propostos.

Desta forma, a moderna Administração localiza as organizações em ambientes onde elas influenciam e são também influenciadas. Assim, as organizações podem ser descritas como agentes de mudanças, tanto quanto forças geradoras de resistência às mudanças.

O mundo moderno está concebido a partir de organizações. Elas norteiam as atividades e a própria vida das pessoas. São, sob vários aspectos, ditadoras de comportamentos e espelham a necessidade humana de progresso e ascensão econômica e social. As organizações controlam e ativam um sem número de recursos, tais como terras, maquinarias, empregados, além de interferir nas políticas de governo, nas comunicações e até nas artes. Em busca de seu próprio desenvolvimento as organizações podem reivindicar mudanças na política econômica, podem investir em épocas de recessão, podem ampliar-se em fases de retraimento, podem deslocar-se para outras comunidades alterando, sensivelmente, os modos e costumes do novo ambiente.

De acordo com Kwasnicka (1995, p. 260) “Se uma organização resolve transferir seu parque industrial para uma pequena cidade do interior, essa decisão irá alterar toda a vida daquela comunidade, podendo inclusive alterar pólos de desenvolvimento em nível nacional”. Além disso, as organizações podem provocar mudanças quando iniciam modificações internas. Hall (1984, p. 7) explica que as mudanças internas afetam a estrutura

social de duas maneiras: “A primeira é através da mudança nos padrões de afiliação. Se uma organização altera sua posição com relação aos membros de um grupo minoritário, mulheres e idosos, por exemplo, há um impacto direto na estrutura social”. Esse tipo de mudança, segundo o autor, produz novas situações para a comunidade, como o surgimento de creches para assistência aos filhos das operárias. Os padrões residenciais neste caso, também serão afetados com a chegada de novos moradores de cor ou idosos. Isso pode causar certa turbulência no modo de vida daquele lugar, motivada por comportamentos preconceituosos dos antigos moradores.

A segunda maneira, de acordo com Hall (1984), é a que se faz por meio de mudanças internas que afetam os padrões de trabalho. “As mudanças na maneira como um trabalho é desempenhado – tais como através de programas de administração participativa, ampliação ou enriquecimento de funções, ou através de outros mecanismos como esses – pareceriam estar ligadas a outras relações sociais importantes”.(p.8). Desta forma, em havendo modificações na remuneração, no relacionamento entre superior e subordinados, há uma transposição direta desses efeitos na sociedade: expectativa de elevação ou queda do padrão social, aumento ou diminuição da capacidade de consumo gerando, em decorrência, enriquecimento ou empobrecimento da comunidade.

Existem outros aspectos do impacto das organizações sobre o ambiente interno ou externo. Um deles é o que se refere à política administrativa que a organização segue. Organizações que encorajam a competitividade entre seus membros tendem a causar divergências e conflitos entre o pessoal. Os membros atingidos nesse processo também podem copiar esse comportamento em suas casas. Nesta situação, até o estilo de educação

dos filhos é afetado. De um modo ou de outro, quando uma organização se estabelece em algum lugar, é certo que irá provocar mudanças significativas. Contudo, existe o reverso da moeda. Assim como as organizações provocam modificações no ambiente, recebem, em contrapartida, reações advindas como resposta deste mesmo ambiente.

As organizações são provocadoras de mudanças e, ao mesmo tempo, são resistentes a elas. Por mais paradoxal que isso possa ser, essa resistência existe e pode advir de um efeito não previsto, no qual uma mudança emanada da organização cria no ambiente uma resposta que agora irá interferir nas suas atividades. O próprio ambiente também pode sofrer modificações sem haver uma participação direta da organização.

Segundo Kwasnicka (1995) as principais influências que o ambiente exerce sobre a organização são:

- a) **ambiente natural** – os recursos naturais da região podem se tornar escassos, provocando mudanças na organização para se adaptar a novos padrões e tecnologias;
- b) **ambiente histórico** – as informações referentes à antigos negócios no local, podem auxiliar a replanejar o futuro;
- c) **ambiente político/legal** – as leis, regulamentos, portarias, emitidas pelo governo, a própria instabilidade do governo, podem fazer surgir a necessidade de mudar para não ter suas atividades prejudicadas;
- d) **ambiente econômico** – recursos financeiros, materiais, mercado consumidor, nível de desemprego, são fatores que levam a organização a refazer ou modificar a natureza dos seus negócios;

- e) **ambiente social** – taxa de crescimento da população, nível de migrações da área rural para a urbana determinam impactos nas operações da organização, podendo interferir no processo produtivo e na tecnologia utilizada;
- f) **ambiente cultural** – relacionado ao ambiente social, o ambiente cultural pode impedir a entrada de determinados produtos, pela existência de normas culturais e religiosas que proíbam o seu consumo.

De qualquer maneira, segundo Hall (1984, p. 149), o fato é que “... as organizações são conservadoras por sua própria natureza. Até mesmo as organizações que tentam causar um impacto radical na sociedade demonstram esse conservantismo”. É certo que se a mudança organizacional não se caracteriza por ser boa ou ruim, benéfica ou prejudicial, também representa o choque de forças intensas que podem tomar qualquer direção, restringindo a capacidade das organizações em se adaptar rapidamente às novas condições, o que oportuniza resultados imprevistos, muitas vezes catastróficos. Neste contexto é que surge a resistência à mudança, podendo vir a se tornar uma séria ameaça ao bom desempenho das organizações.

### **2.3 Resistência à mudança**

Existe um conflito fundamental entre a necessidade de mudança na organização e a necessidade de estabilidade e segurança das pessoas que a compõem. Mudar pessoas é mais difícil do que mudar métodos e processos de produção. Mudar pessoas requer o enfrentamento com resistências.

Nos últimos anos, tem havido um crescente interesse das pesquisas no campo da teoria das organizações e sua importância no comportamento humano. Estudos demonstram que as organizações começaram a olhar em outra direção, em direção ao seu pessoal, quando perceberam o fracasso de alguns planos de mudança e até a impossibilidade de tentar modificar seus padrões. Esta nova preocupação, residente nos insucessos em implementar mudanças, estava calcada na reação negativa das pessoas a elas. Segundo Kotter e Schlesinger (1986, p.8) “... os esforços para a mudança organizacional quase sempre encontram alguma forma de resistência humana”. Para eles, todas as pessoas afetadas pela mudança experimentam alguma confusão emocional. Mesmo as mudanças consideradas “positivas”, envolvem uma sensação de perda e incerteza. De acordo com Lawrence (1986, p. 7) “Um dos mais frustrantes problemas enfrentados pelos executivos é a resistência dos funcionários às mudanças. Essa resistência pode assumir diversas formas: constante redução da produção, aumento no número de demissões voluntárias e pedidos de transferência, conflitos de disputa crônicos, hostilidades, mau-humor e, é claro, a expressão pseudológica de que a mudança não irá dar certo”. Para compreender melhor por quê as pessoas receiam as mudanças é fundamental investigar o terreno da psicologia humana no trabalho, recolhendo subsídios que oferecerão alguma luz a este fenômeno.

Dentro desta linha, Judson (1969, p. 38) explica que “... desde a hora em que nascemos, todos nós nos vimos frente a frente com uma contínua série de mudanças, sendo que as primeiras delas eram particularmente profundas. Na hora do nascimento, o confortável calor do útero materno foi substituído por um mundo relativamente frio e hostil. Essa mudança deve ter-nos trazido sentimentos bem desagradáveis”. O autor descreve a série de

mudanças que o ser humano passa, durante seu crescimento, desde a troca do seio materno para a mamadeira, o uso do “toilette” que exigiu controle sobre as funções fisiológicas, até o aparecimento de um “irmãozinho” ou “irmãzinha”, para dividir as atenções dos pais. Todas essas mudanças são comuns às pessoas e todas elas foram impostas, não trazendo em si o benefício de uma escolha, consulta ou discussão. Assim, elas não foram compreendidas em seus sentidos ou razões. Como convencer, por exemplo, uma criança a trocar um pirulito que está saboreando naquele momento, pela promessa de um sorvete dali a uma hora? Para Judson (1969, p. 39) “As lembranças de experiências desagradáveis com essas importantes mudanças da infância e dos sentimentos de suspeita e desconfiança com elas associados, tendem a persistir na vida adulta”. Afinal, todas as mudanças exigem a desistência do familiar pelo desconhecido, do certo pelo incerto. O autor acrescenta que, para muitas pessoas, a perspectiva de um futuro desconhecido ou incerto estimula, profundamente, dúvidas e temores: “... rara é a pessoa que pode enfrentar mudanças com bem-estar e confiança”. (1969, p.41)

### **2. 3. 1 Resistência à mudança segundo Paul Lawrence (1986)**

Lawrence, em seu trabalho intitulado “Como lidar com a resistência à mudança”, traz algumas considerações sobre o processo de resistência à mudança organizacional. O autor separa a mudança em dois aspectos distintos: um técnico e um social. O aspecto técnico é a modificação concreta das rotinas físicas de trabalho. O aspecto social é o que se refere ao modo como isto afeta as relações sociais do trabalho. O trabalhador não resiste à mudança técnica propriamente, mas sim à mudança de relacionamento embutida nela. Lawrence acredita que, sob o ponto de vista administrativo, os gerentes não precisam da utilização de

técnicas especiais para vencer a resistência, mas sim de uma compreensão profunda e detalhada dos ajustes sociais decorrentes da mudança que poderão, potencialmente, vir a se converter em ameaças. Pessoas que trabalham sempre juntas, acostumadas a trocar idéias sobre pequenos ajustes e mudanças secundárias nos procedimentos de trabalho, acostumam-se também a aceitar com naturalidade e facilidade novas idéias. Em outras palavras, a mudança técnica não estaria afetando as relações sociais e, desta maneira, não despertando nenhuma sensação ameaçadora ao trabalho cotidiano. Ao contrário, as ações administrativas que conduzem formalmente a grandes mudanças, são emanadas de fora do pequeno grupo de trabalho. Os iniciadores da mudança não possuem, geralmente, conhecimento ou contato íntimo o suficiente com os grupos de trabalho e, em assim sendo, ignoram as relações existentes entre o grupo e a forma como a mudança vai afetá-los. Para o autor, na maioria das vezes, os iniciadores da mudança pouco respeito têm pelas habilidades e conhecimentos dos empregados. Lawrence, após pesquisar algumas indústrias, constatou determinadas situações nas quais a resistência a mudanças ocorre e descobriu os fatores que, segundo ele, causam a resistência. São eles:

**a) Preocupação consigo mesmo (auto-preocupação)**

O iniciador da mudança está tão absorvido pela tecnologia da mudança que irá promover, que se esquece de vários aspectos culturais que possam vir a incomodar as pessoas. Um exemplo: numa situação estudada, o pessoal de “staff” introduziu, com a melhor das intenções, uma mudança técnica que, inadvertidamente, privou vários operários qualificados da satisfação que eles tinham em seu trabalho. Entre outras coisas, a mudança alterou as relações entre os operários pois, anteriormente, a produção de cada um era deixada ao lado do posto de trabalho, onde podia ser vista e avaliada pelo próprio operário e pelos colegas e agora havia

sido retirada. Os operários não gostaram disso. Na verdade, o lamentável do fato foi que a mudança não precisava atingir essa antiga disposição da produção individual divulgada. O pessoal do “staff” estava tão bitolado que, quando recebeu as reclamações, não pode compreender qual era o problema. Ao invés, tentou convencer os operários, repetindo toda a argumentação lógica, de que a mudança fazia sentido, sob o ponto de vista dos custos operacionais. É óbvio que neste exemplo, os especialistas envolvidos, não levaram em conta os aspectos sociais das mudanças que estavam sendo introduzidas. Ao se preocuparem só com os aspectos técnicos, não puderam entender o porquê de tanto espalhafato. Para Lawrence, o aspecto social da mudança é o que determina a presença ou ausência de resistência. Ele argumenta que os ajustes sociais que às vezes parecem tão incômodos, são essenciais para o desempenho no trabalho. Sem uma cadeia de relações sociais estabelecida, uma fábrica seria povoada por uma coleção de pessoas que não saberiam trabalhar umas com as outras. Trabalhando a favor dessa cadeia, o pessoal da mudança tem possibilidades reais de receber maior aceitação em suas mudanças tecnológicas.

#### **b) A habilidade dos operários negligenciada (know-how desprezado)**

Outro ponto fraco dos iniciadores da mudança, segundo Lawrence, é o desconhecimento sobre as forças e as fraquezas da experiência da produção direta. Eles não reconhecem que o chefe da produção e o operário são, eles próprios, especialistas em problemas reais da produção. Essa compreensão prática é desprezada. A experiência dos operários, freqüentemente, supre os especialistas da mudança em pelo menos dois aspectos. O primeiro, quando os operários podem, muitas vezes, detectar dificuldades reais de produção nas idéias dos especialistas e resolvê-las antes que seja tarde demais. O segundo, quando o operários

podem se aproveitar do conhecimento que possuem dos arranjos sociais do grupo de trabalho e tirar proveito disso para conseguir que o trabalho seja feito. Este conhecimento pode auxiliar na identificação de quais partes da mudança terão conseqüências sociais indesejáveis.

Assim, os especialistas terão recursos para evitar as áreas de dificuldade, sem afetar o valor material da mudança técnica. Além disso, os encarregados da mudança devem compreender que, mesmo sem resistência, leva tempo para operacionalizar a mudança na linha de produção. Os operários precisam desenvolver habilidades para lidar com os novos métodos e os novos equipamentos. Se os especialistas se impacientarem pela demora na incorporação das mudanças, os operários sentir-se-ão pressionados, o que levará a um desajuste nas suas relações de trabalho e, conseqüentemente, ao desenvolvimento da resistência, até então ausente. Pior ainda se os especialistas entenderem a demora como uma forma de resistência, acusando injustamente os operários que estão tentando dar o melhor de si para aprender os novos e difíceis procedimentos.

**c) Ampliação dos interesses do “staff” (dedicação das equipes responsáveis pela mudança)**

É muito comum que as equipes encarregadas da mudança trabalhem tão duro, que começam a se identificar profundamente com ela. A mudança se transforma numa espécie de “bebê” e a alta direção fica satisfeita ao ver tanta devoção ao trabalho. No entanto, se um dos “pais” da mudança vai até um grupo de operários para apresentá-la, o excesso de zelo que tem por ela, tende a torná-lo não receptivo a qualquer tipo de sugestão de modificação. Ele não se sente disposto a deixar que ninguém se meta com sua “queridas” idéias. E, neste

momento, os operários acreditarão que não estão sendo levados em conta a sua experiência e conhecimento e interpretarão esta atitude como falta de respeito pelas suas sugestões. Segundo Lawrence, este problema de excesso de identificação com o trabalho, precisa de um certo tempo para se resolver, mas apresenta algumas sugestões para acelerar este processo: os gerentes podem desviar o interesse do pessoal engajado na mudança, para outro projeto que ainda está sendo iniciado; os gerentes devem inculcar o respeito que se deve ter pelas contribuições dos operários; os gerentes podem fazer o pessoal do “staff” ver que, a mesma sensação de alegria que eles têm (oriunda da criatividade e produtividade) é a mesma que está sendo negada aos operários, em não se aceitando as sugestões deles. Às vezes, a aceitação das idéias dos operários, pode levar a novas idéias, desafios e recompensas.

#### **d) Uso de termos compreensíveis**

Um dos problemas que deve ser superado, durante o processo de mudança, surge do fato de que em algumas ocasiões, o pessoal responsável pela implementação da mudança tem idéias e razões semelhantes às dos operários, mas não sabe como transmiti-las, considerando-as muito complicadas. Assim, partem do pressuposto que os operários não iriam entendê-las. A verdade então, é que os operários sentem-se insultados na sua inteligência e os especialistas não conseguem apresentar suas idéias em termos compreensíveis. Isto significa que se os especialistas da mudança não aclaram os novos procedimentos com explicações adequadas, provavelmente o trabalho agora será executado sem compreensão e com menos satisfação. Assim criaram-se duas situações: um desastre de relações humanas e um grave entrave ao aspecto tecnológico da mudança. Para Lawrence (p. 20) “Uma pessoa que não compreende o que está fazendo, priva-se da oportunidade de exercer aquela capacidade, exclusivamente

humana, de utilizar um critério informado e inteligente naquilo que faz. Se o responsável deixar o pessoal operacional confuso, eles ficarão também infelizes e menos produtivos”.

#### **e) Novo modo de encarar a resistência**

Outra maneira de causar problemas é partir da premissa de que todos irão resistir à mudança. Com esta convicção, os responsáveis pela mudança se predispõem, numa atitude de defesa, a não aceitar nenhum argumento ou idéia nova, porque acreditam que elas só surgiram para derrubar a mudança ou para provar que ela não funcionará. Lawrence (p. 21) explica: “... sempre que ele (o iniciador da mudança) tratar as pessoas que devem comprar suas idéias como se fossem estúpidas, ele estará mudando a maneira como estão acostumadas a ser tratadas; com isso, elas passarão a reagir de forma estúpida, resistindo à mudança”. Afinal, de acordo com o autor, a resistência aparece não para ser tratada com paliativos. Ao invés, ela deve ser observada como uma bandeira vermelha que sinaliza que algo está saindo errado. Numa comparação mais grosseira, podemos ver a resistência como a dor. A dor não nos diz o que está errado, mas sim que algo está errado. Não adianta combater os efeitos, sem descobrir as verdadeiras causas do problema. Daí a validade de uma investigação cuidadosa e profunda do problema. Às vezes, este problema pode estar numa imperfeição técnica que pode ser corrigida facilmente. Também pode estar numa ameaça às relações sociais dos trabalhadores, o que já será mais difícil, mas não impossível de resolver. Fácil ou difícil de corrigir, pelo menos os responsáveis pela mudança saberão a verdadeira causa da resistência.

#### **f) Nova definição de tarefas**

Alguns iniciadores da mudança acham que se as pessoas participarem da sua implantação, não resistirão a ela. Lawrence (p. 22) afirma que “... a participação nunca funcionará se for tratada como um dispositivo para se conseguir que alguém faça algo que queremos que faça. A participação real é baseada no respeito e este não é conseguido por simples tentativa; ele é adquirido quando a parte responsável pela mudança encara a realidade de que necessita da contribuição da parte que será afetada pela mudança”. Assim, o iniciador da mudança aceitará sugestões dos operários não por complacência, mas de modo a agregar esforços no sentido de descobrir boas idéias e evitar erros desnecessários. As idéias devem ser discutidas e aceitas com base no seu valor.

Lawrence finaliza suas considerações sobre a resistência a mudanças, advertindo que “A resistência às mudanças não é boa nem má. A resistência pode ter, ou não, bases sólidas. Mas é sempre um sinal importante, que exige investigação por parte da gerência”. (p. 25)

#### **2. 3. 2 Resistência à mudança segundo John Kotter e Leonard Schlesinger (1986)**

Os autores apresentam algumas habilidades que os gerentes devem possuir para diagnosticar a resistência à mudança e habilidades para escolher métodos apropriados para contorná-la. Para predizer qual será a forma da resistência, os gerentes precisam estar alertas a quatro razões que são as mais comuns em casos de resistência das pessoas às mudanças. São elas: o desejo de não ceder algo de valor; a compreensão errônea da mudança e suas

implicações; a crença de que a mudança não faz sentido para a organização; e, por último, a baixa tolerância à mudança.

No primeiro caso, os autores afirmam que a sensação de perda de algo de valor está relacionada ao desencontro dos focos de interesses pessoais com os da organização, gerando, em decorrência, um comportamento político. Ao sentirem que perderão posições, nas quais se sentiam seguras, as pessoas tendem a pressionar a organização a desistir do novo método porque o antigo era melhor. As percepções pessoais e o egoísmo iniciam barreiras poderosas que servem para salvaguardar direitos conquistados e que não devem ser violados num novo sistema.

No segundo caso, as pessoas resistem às mudanças porque não entendem suas implicações e percebem que ela custará muito mais do que elas ganharão. Esta situação acontece quando falta confiança entre quem inicia a mudança e os demais que serão afetados por ela. Na verdade, poucas organizações possuem alto nível de confiança entre gerentes e empregados.

No terceiro caso, as pessoas avaliam a mudança de forma diferente dos gerentes e vêem mais custos do que benefícios não só para elas, como também para a organização. Os gerentes que iniciam mudanças precisam de se certificar que todos os que serão afetados, tenham todas as informações necessárias para entender a mudança. Com informações diferentes ou insuficientes, têm-se análises diferentes e, como resultado, a resistência.

No quarto e último caso, as pessoas também resistem à mudança porque sentem que não têm a habilidade ou a aptidão que se está exigindo delas. Todo o ser humano é limitado em sua capacidade de mudar e uns, mais do que outros. A mudança pode exigir que as pessoas mudem muito e muito rápido. Assim, mesmo que as pessoas achem a mudança boa, (como no caso de uma promoção ou de um cargo de maior poder), elas sentir-se-ão intranqüilas por temerem não corresponder às novas responsabilidades. Outro aspecto da baixa tolerância à mudança é o de pensar que se algo está mudando é porque o que havia antes estava errado ou deficiente. E, nesse caso, como o resistente havia participado das antigas decisões, ele se sente desvalorizado. Também há baixa tolerância a mudanças por razões de antipatia com supervisores ou gerentes. Enfim, o que é de suma importância para o iniciador da mudança é saber identificar qual dessas possibilidades é a que se aplica ao caso.

### **2. 3. 3 Resistência à mudança segundo Alvin Zander (1975)**

Segundo este autor, a resistência à mudança começa sob certas condições:

- a) **Mudança pouco clara para as pessoas** – as pessoas reagem quando recebem uma informação incompleta sobre modificações que as afetarão. Ao não compreenderem toda a extensão e objetivo da mudança, elas temem que serão prejudicadas ou que terão que fazer a “parte desagradável do trabalho”.

- b) Percepções diferentes sobre o motivo da mudança** – A nova tendência é ver, em nosso universo, apenas aquilo que esperamos ver. Tanto uma informação completa como uma informação incompleta pode ser deformada. Isto se deve a diferentes percepções que as pessoas possuem sobre os acontecimentos. Alguns reagem diante da mudança, com um sentimento de mágoa, achando que terão que mudar porque não trabalharam bem. Outros percebem na mudança, uma clara indicação de que perderão regalias ou algum poder que detinham anteriormente.
- c) Pressão de forças contraditórias** – Essas forças às vezes se originam de má comunicação entre os líderes e/ou os gerentes. Durante a mudança, o funcionário é pressionado a incorporar novos padrões em pouco tempo mas, ao mesmo tempo, estes novos padrões não estão suficientemente claros. É a situação em que um manda fazer alguma coisa e o outro manda fazer outra coisa distinta.
- d) Mudança imposta à força** – Pode-se esperar resistência das pessoas se a mudança é imposta a elas. Ninguém gosta de ser forçado a fazer alguma coisa. O fato de as pessoas poderem desenvolver sua própria compreensão da necessidade de uma mudança e de poderem discutir a melhor maneira de introduzi-la, diminui, sensivelmente, a resistência. A mudança não é aceita quando se baseia somente em ordens vindas das chefias.
- e) Mudança imposta em bases pessoais** – Quando existe um “tom pessoal” das chefias em relação às ordens sobre a mudança. O uso, por exemplo, do pronome “eu”, nos comunicados, estabelece um clima de intranquilidade, já que os funcionários se sentem excluídos do processo de mudança. Quando se fala por todos, é ideal o uso do pronome

“nós”, para que todos se sintam envolvidos. O uso de um “tom pessoal” torna a mudança um processo de mão única, vinda de uma vontade egoísta de algum chefe.

- f) **A mudança ignora as instituições grupais já estabelecidas** – Todo trabalho pressupõe relações e costumes entre os membros do grupo ou equipe. Se a mudança desprezar estes ajustes sociais, irá romper abruptamente com os padrões institucionalizados e provocar resistência.

### 2. 3. 4 Resistência à mudança segundo Cynthia Scott e Dennis Jaffe (1994)

Uma das mais fortes reações das pessoas à mudança, é o sentimento de perda aliado ao conflito em aceitar algo novo. Mesmo quando a mudança parece apontar para melhorias, como promoção, expansão, etc., esse processo psicológico afeta a todos. O erro mais comum entre os administradores é subestimar os efeitos que a mudança causa. Eles perdem tempo ao procurar entender a perda associada à mudança. Quando a mudança acontece na organização as pessoas, normalmente, sentem diferentes tipos de perdas:

- a) **Segurança** – a estabilidade funcional do trabalho é alterada. As pessoas não se sentem mais no controle de suas funções ou não sabem o que esperar do futuro ou, como se situarão na nova realidade.
- b) **Competência** – é sempre difícil admitir que não se sabe fazer alguma coisa. Assim, o que geralmente acontece durante a mudança é que as pessoas não têm mais o senso de

conhecimento sobre as novas tarefas e, provavelmente, não sabem como realizá-las. Este embaraço traz a terrível sensação de incompetência.

- c) **Relacionamentos** – ao existir uma situação anterior que agora será modificada, também surge a preocupação de perder os contatos pessoais da antiga situação. Esses relacionamentos com os clientes, fornecedores e com os próprios companheiros de trabalho que antes compunham um equipe, agora serão definitivamente mudados. Então há um sentimento de perda social que pode fazer as pessoas sentirem-se desamparadas e isoladas.
  
- d) **Senso de direção** – a incompreensão do sentido da mudança e a falta de informação adequada sobre ela, pode levar as pessoas a perderem-se em seu rumo. Elas não sabem mais qual é a missão da empresa, onde ela quer chegar e não compreendem o por quê da mudança.
  
- e) **Território** – adicionada à perda dos antigos relacionamentos, vem a perda do território. Há um sentimento claro de que determinados espaços que pertenciam a elas, agora não pertencem mais. O território pode se referir a um cargo ou local físico de trabalho, ou seja, inclui o espaço psicológico e o físico.

De acordo com os autores, cada uma dessas perdas tem um custo. Qualquer uma, seja territorial ou social, emocional ou funcional, dispara reações que beiram a um grave sentimento de mágoa e ressentimento. No entanto, este é um processo normal. O período de transição, que é o que determina os ajustamentos à mudança, causa estas resistências e estes

rancores. Reconhecer estas perdas é também aprender a lidar com elas. Ao contrário, em se desprezando estes sentimentos, corre-se o risco de sofrer efeitos mais graves que podem levar a grandes prejuízos para as pessoas e para a organização.

### **2. 3. 5 Resistência à mudança segundo Arnold Judson (1969)**

Para este autor, sob o foco da resistência, na verdade, pouco importa o tipo de mudança que a organização iniciará. Qualquer que seja ele, atingirá, certamente, as pessoas. Este impacto provoca vários sentimentos que, se analisados, poderão revelar as origens da resistência. De acordo com o autor, o comportamento real de um indivíduo envolvido na mudança, será determinado por fatores que influenciam suas atitudes. Estes fatores são originários da própria personalidade de cada um ou do ambiente e seu contexto. São eles:

- a) **Sentimentos predispostos a respeito de qualquer mudança** – são sentimentos vagos e preestabelecidos, profundamente enraizados e que, segundo o autor, existem desde a hora do nascimento e progridem numa contínua série de mudanças através da vida. Essas mudanças profundas são experiências que todos possuem e foram, na sua maioria, impostas sem o benefício de qualquer consulta ou discussão e, portanto, sem o consentimento e a compreensão do indivíduo.
- b) **Sentimentos de insegurança** – este fator é a mensuração que a pessoa possui de sua própria segurança. Estes sentimentos são também, um reflexo da realidade da situação econômica de cada um (mudanças que afetam o emprego ou o salário).

- c) **Crenças culturais e normas de conduta** – cada sociedade opera com sua própria cultura, para suprir suas necessidades. Uma vez estabelecida, a cultura exerce influência sobre as atitudes e comportamentos dos seus membros, a fim de que eles ajam de acordo com as crenças e normas aceitas. Uma mudança pode alterar esta ordem implícita e, se não compreendida, levará ao conflito.
- d) **Confiança** – a boa vontade para mudar, depende, em parte, do grau de confiança que existe entre subordinados e chefias. Esta confiança também se estende para as relações sociais entre os empregados. O iniciador da mudança não deve afetar estes laços de confiança e lealdade, sob pena de ver as chances de conseguir bons resultados, diminuírem drasticamente.
- e) **Acontecimentos históricos** – podem ser importantes na formação de atitudes em relação às mudanças. Geralmente, as pessoas encaram os acontecimentos passados como precedentes do que provavelmente ocorrerá no futuro. A suposição é a de que pelo fato dos acontecimentos terem seguido um certo curso no passado, este mesmo padrão irá se repetir no futuro.
- f) **Aprensões e esperanças** – o que existe de harmonia ou de conflito entre os interesses das pessoas e os da organização. Dúvidas surgem na mente das pessoas, relacionadas com as novas maneiras de executar o trabalho, as novas relações com o grupo de trabalho e a nova situação delas dentro da organização.

- g) **A maneira de fazer mudanças** – o modo de iniciar uma mudança e sua implantação, exercerá influência nas atitudes das pessoas envolvidas. Judson adverte que os efeitos da maneira pela qual a mudança é feita, podem ser inteiramente independentes dos efeitos causados pela mudança propriamente dita. “Qualquer atitude negativa, gerada pelos métodos utilizados na implantação, é quase sempre dirigida contra a própria mudança”.  
(p. 53)

## **2. 4 Modelo de Análise dos Fatores de resistência à mudança**

Tendo em vista os estudos dos autores acima analisados, procurou-se sintetizar os principais fatores detonadores da resistência à mudança, criando-se um modelo básico, com o objetivo de se estabelecer diretrizes para nortear a análise do caso estudado na pesquisa, como segue abaixo:

### **2. 4. 1 Medo ou receio em relação à mudança proposta**

- a) Receio de não ser competente – na maioria das vezes, quando uma mudança é iniciada e altera profundamente a organização, as pessoas sentem-se receosas em não conseguir alcançar novos desempenhos. É comum observar funcionários enfrentando dificuldades para assumir novas performances. O novo assusta. Não é algo costumeiro. Uma visualização precoce de problemas que poderão surgir, causa uma deformação da realidade, impedindo uma observação mais clara. Tudo parece ameaçador e instável. Novas formas de

procedimentos em tarefas que antes eram familiares, trazem ansiedade e um real estado de incerteza.

b) Medo de perder o controle das funções – como estava antes, estava bom. O funcionário sentia-se no domínio de seus encargos. A nova situação resulta em adentrar em territórios desconhecidos. Com a mudança surge a manifestação expressa de que se perderá, inevitavelmente, o controle das funções. A mudança ameaça uma estabilidade, até então, tranqüila.

c) Medo de perder as relações sociais de trabalho – este é um ponto nevrálgico, já que instabiliza todo o comportamento social do empregado. A sensação de ruptura nos relacionamentos estabelecidos no ambiente de trabalho, traz senão medo, receio de ter que trabalhar com pessoas estranhas e desconhecidas. É o velho critério da segurança em se trabalhar num grupo que já é familiar, do qual se conhece tudo. O elo familiar na empresa, desta forma, é rompido.

#### **2. 4. 2 Ameaça a atual posição e privilégios já conquistados**

A mudança vem mexer com algumas regalias e confortos que já haviam sido obtidos, às vezes, a custo de muito sacrifício e dedicação. Mesmo que esses privilégios não tenham sido merecidos, a reação negativa à mudança acontece. É fácil supor a situação de um empregado que, por exemplo, tinha uma sala só para si, um carro da empresa à disposição e,

agora, graças às mudanças, é obrigado a abrir mão desses confortos. Claro que ele não vai gostar e vai se indispor com as novas medidas.

### **2. 4. 3 Dúvida e desconfiança sobre os resultados esperados na mudança**

a) Desconfiança nos dirigentes – quando o grau de confiança que existe entre as chefias e os trabalhadores é baixo, pode-se esperar resistência à mudança. Se os que iniciam a mudança vêm de um tipo de administração demasiadamente hierarquizada, é natural que a mudança não seja acreditada pelas pessoas que sofrerão seus efeitos. Faz parte da política de distanciamento entre trabalhadores de níveis mais baixos e chefias.

b) Dúvida sobre os métodos empregados na mudança – este tipo de reação está vinculado à própria desconfiança nos dirigentes e à falta de informação sobre a mudança. As pessoas tendem a desacreditar nos métodos empregados já que, justamente eles é que trarão as novidades e, com elas, algum desconforto no trabalho. É o caso do trabalhador que acha que determinada alteração, não precisava ter acontecido daquela maneira. Por exemplo, trocar equipes de trabalho, alterar horários e mudar supervisores.

c) Dúvida sobre a eficácia da mudança – nos dois casos acima mencionados, insere-se este caso. A incredulidade sobre os resultados positivos da mudança e sua real validade, vêm também, da desconfiança nas chefias e nos métodos empregados. Algumas vezes, os trabalhadores confiam nos dirigentes mas discordam dos métodos. Outras vezes, eles acham que, justamente, a razão da mudança é que não é válida.

d) Dúvidas sobre as verdadeiras razões da mudança – neste caso a informação é o ponto crítico. Se as modificações e seus objetivos não estiverem muito claros para todos, haverá rejeição às novas idéias. A validade da mudança será, indubitavelmente, questionada. Desconfiar-se-á que ela oculta alguma coisa que estava errada. Assim, será deduzido que ela serve a interesses das elites da organização, pouco preocupadas com os transtornos causados aos trabalhadores.

#### **2. 4. 4 Insegurança pessoal em acompanhar a mudança**

a) Insegurança quanto ao próprio emprego – um problema sério em países desenvolvidos e gravíssimo no Brasil: o medo de perder o emprego por causa da mudança, pode reacionar negativamente os trabalhadores. Pode levar a paralizações, greves e até ao boicote na produção. É uma forma de resistência realmente perigosa para a organização.

b) Insegurança quanto às novas funções e novas rotinas de trabalho – novas maneiras de executar as tarefas, novos encargos e novas responsabilidades, deixam o trabalhador inseguro. A insegurança relacionada a estas condições advém, muitas vezes, pelo receio de que não poderá realizá-las a contento ou pelo receio de simplesmente não saber como realizá-las. A familiaridade com o antigo sistema está rompida e o novo representa grandes desafios. A questão que este tipo de resistência traz é sempre proveniente do medo de ser incapaz.

#### **2. 4. 5 Pressão exercida pela chefia para se engajar na mudança**

As mudanças foram iniciadas e além do próprio descontentamento oriundo dos distúrbios causados por ela, vem a cobrança. A cobrança por resultados é uma forma de pressão muito comum, exercida pela chefia, na maioria dos processos de mudança.

a) Quanto ao prazo de incorporação das novas tarefas – “tempo é dinheiro”, e é mesmo. O trabalhador, melhor do que ninguém, sabe disso. Assim, ele se vê pressionado a se adaptar às mudanças num prazo, muitas vezes, demasiadamente curto. Além de todas as dificuldades com os novos processos de trabalho, vem a exigência de bom desempenho em tempo recorde. As chefias inserem as novas rotinas de trabalho através de programas de motivação, através de propostas desafiantes para que o trabalhador prove sua eficiência. Nesta etapa é normal verificarem-se verdadeiras competições entre o pessoal, para ver quem melhor desempenha, em menor tempo. Sob o aspecto emocional, este tipo de disputa é muito negativo e tende a levar o empregado ao desânimo ou até ao desespero. Também pode provocar animosidades entre as equipes de trabalho ou entre os departamentos e divisões.

b) Quanto aos resultados esperados – é outra forma de pressão, atuando diretamente na qualidade do trabalho. A organização quer resultados em curto prazo e bons resultados. As chefias também sofrem pressões pela alta administração no sentido de mostrarem resultados positivos. Naturalmente quem mais sofre neste processo é o trabalhador. Ele é que vai sentir as frustrações de seu chefe. Ele será responsabilizado pelo possível fracasso da mudança. A tendência é transferir responsabilidades, quando há um insucesso, numa linha hierarquicamente vertical e descendente.

#### **2. 4. 6 Percepção de quebra de princípios e crenças culturais já incorporadas**

- a) Em relação a acontecimentos passados – se não deu certo na empresa “X”, não vai funcionar aqui. A percepção do trabalhador é o reflexo de experiências passadas. Se existiu algum caso de fracasso num processo de mudança, já é motivo suficiente para alguns descreditarem em sua eficácia. Na grande maioria das vezes, o trabalhador está distanciado dos problemas da empresa e não consegue ver com clareza a dificuldade que gerou a necessidade de mudança. Para ele, mudar significa arriscar-se demais, sem ter garantia de sucesso, já que em outros casos não resolveu nada.
- b) Em relação às antigas normas de conduta – para o trabalhador, as antigas rotinas eram melhores ou, se não, pelo menos costumeiras. Para que mudar? Não deseja mexer em rotinas já incorporadas. A sua opinião é: “Como era antes, era melhor”.

Baseando-se no modelo síntese para análise dos fatores de resistência à mudança proposto acima, procurou-se descrever e caracterizar o caso da BU/UFSC.

### **3 O CASO DA MUDANÇA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA BU/UFSC**

Neste capítulo apresenta-se, primeiramente, a caracterização da BU/UFSC em termos de funcionamento e organização. A seguir, descreve-se o caso que foi tema para o estudo.

### 3.1 Funcionamento e organização da BU/UFSC

A Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC) , iniciou suas atividades em maio de 1967, junto à sede da Reitoria, no centro de Florianópolis. No ano seguinte foi transferida para o Campus Universitário (Trindade), para integrar-se às demais unidades da UFSC (Faculdades de Filosofia, Letras, Ciências) e também para reunir os acervos dispersos das faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Medicina, Engenharia Industrial e Serviço Social.

Em 1976 foi inaugurado o prédio da Biblioteca Central que passou a denominar-se Biblioteca Universitária (BU/UFSC). Já em 1978 a prestação de serviços de informação da BU alia-se aos sistemas de Informação do Centro Latino – Americano e do Caribe (BIREME) e ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

A partir e 1981 a BU/UFSC passou a coordenar o Sistema de Bibliotecas da UFSC, criando as bibliotecas setoriais. Hoje, este sistema está formado por:

- Biblioteca Central – Núcleo Coordenador Técnico - Administrativo (BC)
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias - (BSCCA)
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas - (BSCFM)
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde - (BSCCS) - Medicina
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde - (BSCCS) – Odontologia
- Biblioteca Setorial do Centro de Educação - (BSCED)
- Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação – (BSCA)
- Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Camboriú – (BSCAC)
- Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Araguari – (BSCAA)

A ampliação do prédio da Biblioteca Central no Campus Universitário foi inaugurada em 1996, proporcionando um espaço físico de 9.134 m<sup>2</sup>. Atualmente, a BU conta com 100 servidores técnico – administrativos, sendo 36 de nível superior, 47 de nível médio e 17 de nível de apoio.

A BU/UFSC possui a seguinte estrutura organizacional:

**Direção** – Comissão de Assessoramento, Secretaria Administrativa e Zeladoria.

**Divisão de Processos Técnicos** – Seção de Aquisição, Seção de Doação e Permuta e Seção de Serviços Técnicos.

**Divisão de Assistência aos Leitores** – Seção de Referência, Seção de Intercâmbio, Seção de Empréstimo Domiciliar, Seção de Leitura, Seção de Bibliotecas Setoriais, Seção de Coleções Especiais, Setor de Santa Catarina, Setor de Teses, Setor de Publicações Oficiais, Setor de Documentos da UFSC, Setor de Microfilmes, Setor de Obras Raras e Seção de Periódicos

O acervo da BU/UFSC está composto por:

Livros: 280.000

Periódicos: 3.400 títulos

Teses e Dissertações: 8.000

Normas Técnicas: 16.200

Folhetos: 3.000

Obras Raras: 3.000

Fitas de Vídeo: 1.500

Conjuntos de Slides: 460

Bases de Dados : 20

Material Cartográfico: 1.800

A Biblioteca ainda conta com serviços como:

- Alerta
- Acesso à Base de Dados
- Empréstimo domiciliar
- Empréstimo interbibliotecas
- Atendimento ao usuário
- Comutação
- Reprografia
- Normalização de trabalhos
- Visita orientada
- Consultas educacionais
- Informações turísticas
- Intercâmbio
- Catalogação na fonte
- Mercado editorial
- Seleção interativa

Em 1985 foi criado o Núcleo de Informática na BU, com o propósito de agilizar as atividades de empréstimo, catalogação “on-line” e recuperação da informação. Atualmente o Núcleo passou a ser denominado de Divisão de Automação e Informática (DAINF) e está responsabilizado pela difusão de padrões de operacionalização dos equipamentos e softwares, instalação, manutenção e administração da rede corporativa, gerenciamento do processo de automação de serviços, administração dos Bancos de Dados e desenvolvimento de novas tecnologias com a intenção de formar os meios de atendimento ao usuário, mais rápidos e eficazes.

A BU/UFSC está conectada à várias redes de informação, tais como o CCN (Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Seriadas), Posto de Serviço Antares, Rede Brasileira de Informação em Ciências da Saúde, Sistema de Informações sobre Teses, Rede Bibliodata, SIBRADID (Informação em Educação Física e Ciência do Desporto), Informação em Engenharia, Rede Brasileira de Enfermagem, ISTEAC (Ibero American Technological and Scientific Education Consortium).

### **3.2 O caso da BU/UFSC**

De acordo com informações recolhidas junto ao pessoal do Setor de Automação e Informática da BU/UFSC, o sistema de informação que esta Biblioteca dispunha antes da implantação do novo sistema, era o “Nexum”. O “Nexum” foi desenvolvido no final dos anos 80 e, na época, era um software de vanguarda. Podia gerenciar o empréstimo, as consultas a fontes bibliográficas e parte da catalogação (a outra parte era realizada pelo sistema CALCO, na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro). O “Nexum” operava com terminais, não possuía uma interface gráfica, não permitia a “lógica booleana”, e nem o acesso a autores secundários.

Com o impressionante crescimento da BU/UFSC em termos de acervo e número de usuários, a partir de meados dos anos 90, o “Nexum” começou a apresentar sinais de obsolescência. Em dezembro de 1998 o sistema parou. Foi uma pane geral. Nada funcionava. Segundo um dos analistas, este foi o aviso final de que o “Nexum” não comportava mais o número cada vez maior de informação e de usuários. Para que se pudesse ganhar tempo entre a compra de um novo software, sua

instalação e funcionamento, os analistas conseguiram fazer alguns reparos e adaptações no “Nexum” para que ele tivesse uma “sobrevida” de pelo menos mais um ano. Contudo, apesar dos esforços, em seis meses ele entrou em colapso novamente. Neste ínterim, a direção da BU encontrava-se procurando um novo software que melhor se condicionasse à Biblioteca. A escolha recaiu sobre um programa estrangeiro (VTLS), porém o custo (aproximadamente US\$ 200.000,00) era proibitivo para os recursos da Universidade.

A partir de outras alternativas, optou-se por um software nacional, o “Pergamum”, cerca de 15% do valor do “VTLS”. O “Pergamum” teve seu projeto original desenvolvido na PUC/PR. Alguns de seus módulos estão hoje sendo desenvolvidos pela PUC/RJ (cerca de 30%), numa parceria com a PUC/PR.

O “Pergamum” mostrou-se atraente por possuir características desejáveis para a BU/UFSC. O sistema gerencia o empréstimo, a reserva, a consulta, a consulta “online”, atributos que o “Nexum” deixava a desejar. Entretanto, o “Pergamum” apresenta algumas inconveniências. O sistema opera com teclas e funções (deslocamento de linha e ofertas de tela) que o equipamento disponível da BU, não proporciona. O “Pergamum” funciona com uma interface gráfica, um micro e um “mouse”. A BU trabalhava com terminais e alguns poucos micros já obsoletos. Afora este grave empecilho, ainda havia o risco de, durante a fase de migração de dados de um sistema para o outro, perder-se muita informação, pois a transição se dava de um banco de dados com um determinado formato, para outro, com um formato totalmente diferente. E foi, infelizmente, o que aconteceu.

A pressa em se colocar o “Pergamum” em funcionamento, por causa das péssimas condições em que se achava o “Nexum”, foi determinante para transtornar todo o processo de implantação do novo sistema. Os três primeiros meses de operação com o novo software foram os mais traumáticos. A grande incompatibilidade entre o equipamento (hardware) da BU e o “Pergamum”, interferiu no desempenho do sistema. O que se fez foi tentar adequar o equipamento com o programa, num esquema de passo a passo, não utilizando toda a capacidade do novo software. Esta fase de adequação ainda persiste e o “Pergamum” está operando com aproximadamente 60% de sua capacidade. Tanto é que o “Nexum” ainda está sendo utilizado para a busca de informações da catalogação, onde houve falhas no transporte dos dados.

Como se pode verificar, toda a parte técnica do caso foi descrita neste capítulo. A parte referente ao pessoal envolvido nesta mudança, no que diz respeito às expectativas, opiniões, reações e comportamento, será descrita no capítulo que apresenta os resultados da pesquisa.

A seguir apresenta-se a descrição da metodologia empregada neste estudo que serviu como elemento norteador para a análise dos resultados encontrados ao final da pesquisa.

## **4 METODOLOGIA**

De acordo com a descrição e caracterização do caso estudado, este capítulo apresenta as perguntas de pesquisa, a definição de termos, o delineamento da pesquisa, a população estudada e os procedimentos adotados para a coleta de dados.

### **4.1 Perguntas da pesquisa**

Com base no referencial teórico estudado, a intenção da pesquisa foi a de investigar a presença de resistência às mudanças efetuadas a partir da adoção de uma nova tecnologia de informação na BU/UFSC. Diante disso, este trabalho pretendeu responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Como pode ser caracterizada a organização e o funcionamento da BU, antes da implantação do sistema Pergamum?
- 2) Como pode ser caracterizada a implantação do Sistema Nexum para o Sistema Pergamum? Que problemas surgiram? Como foram resolvidos? Que medidas foram tomadas? Qual a diferença de visão entre as chefias e os funcionários?
- 3) Como pode ser caracterizada a resistência às mudanças oriundas da implantação do novo sistema? Qual a intensidade? Quais as razões? Como foi equacionado?
- 4) Como pode ser caracterizado o novo quadro organizacional e o funcionamento da BU com a implantação do sistema Pergamum? Como evoluiu o nível de comprometimento do pessoal envolvido?

- 5) Como se caracterizam os resultados atingidos com a mudança de sistema? Que objetivos eram esperados? Quais foram alcançados? Quais as perspectivas?

#### **4. 2 Definição de termos**

Mudança organizacional –pode ser definida como qualquer alteração na situação ou no ambiente de trabalho de uma empresa. É também qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana, capaz de gerar impacto numa organização. (GIOIA e CHITTIPEDDI, in: WOOD, 1995)

Resistência à mudança – qualquer atitude de oposição pessoal ou em grupo, a mudanças emanadas pela organização. (JUDSON, 1969)

Inovação tecnológica – mudança, transformação ou alteração nos procedimentos, conhecimentos ou utensílios da tecnologia da empresa. (Dic. Caldas Aulete, 1978)

Sistema de informação – é o sistema que abrange pessoas, equipamentos, procedimentos e comunicações que coleta, armazena, transforma e recupera dados para uso no planejamento, controle e outros processos administrativos com diversas finalidades. (SCHWARTZ, 1970)

### 4.3 Delineamento da pesquisa

Este trabalho foi realizado em forma de estudo de caso. O método empregado foi o qualitativo pois a abordagem qualitativa prevê, em seus modos de investigação, o estudo de caso e, desta maneira, se presta a buscar um entendimento claro sobre um fenômeno específico. Por ser um estudo descritivo-exploratório a pesquisa permitiu ao investigador obter os dados que necessitava, através de entrevistas com a população em estudo.

Segundo Richardson (1985) tal método justifica-se por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social e possibilita maior riqueza na apresentação dos resultados da pesquisa. “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo”. (p. 39)

A perspectiva da pesquisa foi um estudo de corte transversal já que as informações foram recolhidas em um determinado ponto no tempo, como amostra. No entanto, o estudo aceitou a interposição de situações passadas que puderam acrescentar novas informações à situação presente. Neste caso utilizou-se o testemunho dos entrevistados além de documentos pertinentes e disponíveis, tais como: relatórios de atividades e comunicações internas.

#### **4. 4 População**

A população estudada foi constituída por cerca de 20 elementos integrantes do corpo técnico-administrativo da BU/UFSC que foram escolhidos tanto entre os funcionários como entre as chefias. O pessoal selecionado para as entrevistas faz parte dos setores de Empréstimo e Tratamento Técnico da Informação, uma vez que estes setores foram os que sofreram a mudança de sistema. A escolha dos entrevistados deu-se nos critérios da amostra intencional ou não-aleatória.

#### **4. 5 Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados utilizou tanto dados primários como secundários para obter as informações desejadas na pesquisa. Os dados primários foram levantados pelo pesquisador diretamente junto ao pessoal previamente selecionado, de acordo com os critérios da amostragem intencional.

Os dados secundários para a pesquisa foram obtidos através de documentos da BU/UFSC , tais como relatórios, comunicações e publicações internas que representaram informações de interesse para a pesquisa.

A técnica empregada foi a de entrevista através de um roteiro de perguntas semi-estruturadas, possibilitando ao entrevistado liberdade para se expressar e maior

espontaneidade nas respostas. As entrevistas foram gravadas em fitas cassete e posteriormente transcritas para subsidiarem a análise dos resultados do estudo.

#### 4.5.1 Roteiro básico para entrevista

- 1) Como você foi comunicado sobre a mudança de sistema na BU?
- 2) As razões e os objetivos desta mudança ficaram claros para você?
- 3) Na sua opinião o treinamento foi adequado para o aprendizado do novo sistema? O tempo foi suficiente? O material instrutivo que foi distribuído estava claro?
- 4) Em algum momento, com a implantação do novo sistema você se sentiu pressionado no desempenho das novas rotinas de trabalho? Explique.
- 5) Para você, as dificuldades no desempenho das tarefas aumentaram ou diminuíram com a mudança de sistema? Como? Dê exemplos.
- 6) Você percebeu reações contrárias à mudança por parte de seus colegas de trabalho? Neste caso, sentiu algum clima tenso e animoso entre as pessoas? Dê exemplos.
- 7) Houve algum tipo de receio, de sua parte, de não ser tão competente como era com o antigo sistema? Ficou confuso com as novas técnicas? Confuso com ordens? Por quê?
- 8) No seu caso, você diria que houve perda do controle ou estabilidade que você tinha, até então, em suas funções? Como?
- 9) No momento em que você foi comunicado sobre a mudança, sentiu receio de ver alterado o seu grupo de trabalho? Por quê?
- 10) Até que ponto a mudança na BU alterou sua posição e privilégios já conquistados?
- 11) Em algum momento você teve dúvidas ou desconfiança sobre a real necessidade de mudança? Como você reagiu ou sentiu?

- 12) Nesse caso, você desconfiava das intenções dos iniciadores da mudança ou você tinha dúvidas nos métodos empregados?
- 13) Até que ponto você acreditou que as pessoas que iniciaram a mudança pretendiam realmente melhorar os serviços e o trabalho na BU? Por quê? Explique.
- 14) Você soube de algum caso de mudanças semelhantes a esta que não deu certo e trouxe mais problemas do que soluções para a instituição? Dê exemplos.
- 15) Na sua opinião, a rotina de trabalho que havia antes das mudanças era melhor? Por quê? O que mudou?
- 16) Você diria que a mudança na BU veio quebrar, de alguma maneira, o que você esperava conseguir em termos de trabalho ou carreira profissional? De que maneira? Como você sentiu?
- 17) E atualmente, sua situação pessoal no trabalho está melhor ou pior depois da mudança? Justifique. Dê exemplos.
- 18) Você acredita que a mudança na BU precisava realmente ser feita e, em assim sendo, ela atingiu plenamente seus objetivos? Justifique.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo apresenta a descrição e análise dos dados levantados nas entrevistas, a partir das questões de pesquisa mencionadas na metodologia do estudo.

## **5. 1 Análise das Questões de Pesquisa**

As informações recolhidas junto aos entrevistados, foram divididas em cinco categorias, de acordo com cada uma das cinco questões da pesquisa. Nesta etapa, os dados são apresentados da maneira como foram colhidos durante os depoimentos.

### **5. 1. 1 Análise da questão de pesquisa 1: Como pode ser caracterizada a organização e funcionamento da BU, antes da implantação do Sistema Pergamum ?**

A pesquisa revelou que era unânime a concordância entre o pessoal sobre a necessidade de implantação de uma nova tecnologia. Todos os entrevistados tinham consciência de que o sistema que estava sendo utilizado, já não respondia mais às exigências crescentes da BU, no que tange ao acesso e recuperação da informação e ao próprio desempenho dos setores de empréstimo e processos técnicos. Os depoimentos abaixo refletem esta afirmativa.

“... o problema com o Nexum (antigo sistema) já era antigo. Já se sabia que o programa estava ultrapassado e vinha dando problemas constantes. Tinha-se que chamar o analista constantemente, para resolver esses problemas. Chegou a um ponto que o sistema antigo não funcionava mais. A mudança de sistema, então, para mim, não só estava clara como necessária”.

“O antigo sistema (Nexum) ... estava obsoleto e nos processos técnicos ele não seguia nenhum formato bibliográfico. Tinha que ser substituído. Em outubro

de 1998, ele estourou mesmo. As informações sumiram da base de dados. Havia mesmo um anseio, por parte do pessoal em trocar o software”.

As entrevistas mostram ainda que durante o período que antecedeu a mudança de sistema, constantes interrupções vinham atormentando o trabalho dos funcionários e as necessidades dos usuários da BU. O acesso à informação sofria “congelamentos”, ou seja, o programa travava e o usuário, às vezes, permanecia horas esperando que o sistema voltasse a operar. Os entrevistados referem-se a esta fase como “angustiante” e “frustrante”, já que se viam impedidos de desempenhar as funções com regularidade e tranquilidade.

Da mesma forma, o setor de processos técnicos da BU sofria as dificuldades que o antigo sistema apresentava. Uma das bibliotecárias entrevistadas, explicou: “Havia necessidade de se fazer alguma coisa ágil. Precisava-se de pelo menos três meses para a ficha de catalogação ficar pronta, pois ela tinha que ser confeccionada na FGV (Fundação Getúlio Vargas) no Rio de Janeiro, pelo sistema CALCO, adotado pela BU/UFSC. Era ruim para o usuário. O nosso objetivo era atender o usuário rapidamente. Precisava haver uma mudança. Nós queríamos isso. As planilhas de cada livro tinham que ser preenchidas à mão. Um livro novo só ficaria disponível ao usuário em, no mínimo, três meses”.

Diante disso, com relação à questão de pesquisa 1, pode-se afirmar que havia uma concordância geral sobre a necessidade de uma mudança do sistema de informação. A organização e funcionamento d BU com o antigo sistema não estava permitindo um bom desempenho no trabalho e em assim sendo, prejudicando os

usuários dos recursos informáticos da BU/UFSC, além de interferir no desempenho dos funcionários

**5.1.2 Análise da questão de pesquisa 2: Como pode ser caracterizada a implantação da mudança do sistema Nexum para o sistema Pergamum? Que problemas surgiram? Como foram resolvidos? Que medidas foram tomadas? Qual a diferença de visão entre as chefias e os funcionários?**

A pesquisa revelou que o processo de mudança de tecnologia implantado na BU, foi acentuadamente turbulento. Constataram-se vários motivos, embora o principal deles seja a incompatibilidade existente entre o equipamento que a BU dispunha e o equipamento que o novo sistema exigia.

Um dos entrevistados afirmou que: “Na época da implantação do Pergamum, nós deveríamos receber um treinamento de uma semana para aprender a operar o novo programa. Mas o que aconteceu é que o equipamento que a gente tinha não servia para este programa. A gente operava com terminais e tivemos que substituí-los por micros. Muitos de nós nunca tinham, por exemplo, usado um (mouse). Mas o pior é que quando a gente teve que começar o treinamento, o programa novo não funcionou. Simplesmente travou. Em vez de uma semana, teve muita gente que treinou no novo software durante duas ou três horas, o que, é claro, não foi suficiente. Precisávamos de micros de maior potência e em maior número. O programa não entrava nos (386) que nós tínhamos. Foi muito

traumático. A gente acabou aprendendo a lidar com o Pergamum sozinhos e em muito mais tempo”.

Outro depoente afirma que no setor de processos técnicos, a confusão não foi menor: “Tínhamos que digitar as planilhas dos livros e o novo programa ou ficava muito lento, ou apagava. Vinha uma espécie de mensagem na tela, dizendo para recomeçar todo o processo ou simplesmente ele cancelava tudo. Dava um desespero porque não se sabia o que estava acontecendo e qual era o problema”.

Na medida em que os problemas com o Pergamum iam acontecendo, os analistas da PUC/PR, vinham prestar assistência técnica. O programa, na verdade, estava ainda sendo adaptado para os padrões da BU. Na migração dos dados do antigo sistema para o novo, também surgiram novos problemas. Várias informações foram perdidas neste processo. As afirmativas a seguir mostram esta situação: “O sistema vinha sofrendo mudanças o tempo todo. Estava sendo ajustado mas isso demorou muito tempo”. “Até hoje continua sendo ajustado e ainda não funciona direito. Causa transtornos. Existe cerca de dez mil obras das quais se perdeu o registro (on-line). O livro está na estante mas, para todos os efeitos, ele não existe. Não se pode recuperá-lo através de consulta à base de dados”. “Este é um dos sérios problemas que está sendo resolvido da única maneira possível: sempre que um desses títulos é retirado diretamente da estante pelo usuário e apresentado ao balcão de empréstimo, ele fica retido para ser enviado ao setor de processos técnicos para sofrer novo registro e só depois, disponibilizado para o público”.

Este trabalho, que tende a durar ainda muito tempo, se deve, principalmente, ao fato de que a BU não possui um inventário de seu acervo. A

única maneira de se recuperar (on-line) essas obras perdidas na migração dos dados de um sistema para outro, é esta.

Os problemas com o equipamento então, vêm sendo solucionados paulatinamente. Alguns micros já foram adquiridos e estão, gradativamente, substituindo os antigos, para melhorar a performance do novo sistema.

A diferença de visão, quanto à mudança de sistema entre as chefias e funcionários está mais presente no que se refere ao desempenho do novo programa. Enquanto os funcionários se surpreenderam com o mau funcionamento do Pergamum, as chefias que estavam engajadas no planejamento da mudança dos sistemas, encararam esses problemas com maior naturalidade, esclarecidas que estavam, pelos analistas da PUC/PR, quanto ao processo de ajuste do novo programa à realidade da BU. A reação dos funcionários estará melhor descrita na questão de pesquisa 3.

Assim, pode-se afirmar que com relação à questão de pesquisa 2, o processo de implantação do novo sistema foi severamente prejudicado por despreparo técnico dos funcionários e equipamentos inadequados.

**5.1.3 Análise da questão de pesquisa 3: Como pode ser caracterizada a resistência às mudanças oriundas da implantação do novo sistema? Qual a intensidade? Quais as razões? Como foi equacionado?**

Como já foi mencionado na questão de pesquisa 1, todos aguardavam a mudança com expectativas positivas. Durante a implantação do Pergamum, este sentimento foi alterado quando o novo sistema não correspondeu imediatamente às expectativas. A reação positiva que inicialmente os funcionários tinham, foi sendo, aos poucos, substituída por sentimentos de desconfiança, descrédito, desapontamento e, em alguns casos, de total incompreensão sobre as causas das inúmeras dificuldades que o novo sistema apresentava. Teve-se então, o surgimento de um processo de resistência à mudança, entre os funcionários.

Um dos depoentes descreve esta etapa: “Ninguém nos perguntou (aos funcionários) se queríamos este programa ou outro qualquer. Eles (as chefias) acharam que o Pergamum era bom e pronto. Nós não fomos consultados. A implantação do novo sistema foi atropelada. Não foi programada”. Outro entrevistado completa: “A mudança foi imposta. Foi planejada na cúpula e não junto às pessoas que iam trabalhar com o novo sistema. Não houve integração com os funcionários. Eles (as chefias) lá na casinha deles e nós (os funcionários) na nossa. As chefias deveriam ter nos envolvido mais na mudança”. Estes depoimentos, corroborados por outros entrevistados, demonstram um dos fatores de resistência à mudança. Lawrence (1986) explica que quando não consultados sobre a mudança e quando não é levado em consideração qualquer tipo de sugestão ou modificação, os funcionários acreditarão que sua experiência e conhecimento não estão sendo valorizados por parte

das chefias. Assim sendo, eles interpretarão esta atitude como falta de respeito e até um insulto à sua inteligência. O que ocorreu, nesta etapa, é que a partir do momento em que o novo sistema começou a apresentar problemas de operação, os funcionários iniciaram um questionamento crítico sobre as causas dos defeitos do software. Surgiu daí, a certeza de que se eles tivessem sido consultados, a escolha de um novo sistema poderia ter recaído sobre um que não oferecesse tantos problemas.

Outra causa de resistência, reside no fato de que o tempo em que foi implantado o novo sistema, foi insuficiente para uma boa adequação em termos técnicos e em termos de treinamento para a familiarização com as novas rotinas. Conforme relatam os depoentes, tinha sido decidida a compra do programa num mês para instalá-lo no mês seguinte, oferecendo-se um treinamento de apenas uma semana. Neste curto espaço de tempo, os funcionários tiveram reuniões com os analistas da PUC/PR, em grupos separados, de duas a três horas de duração apenas. Dizem não ter aprendido nada sobre o Pergamum, ainda mais que o novo programa não “rodou” nos micros da BU. sequer houve a possibilidade de uma demonstração de funcionamento efetivo do software.

Entende-se que a situação em que se encontrava a BU, demandava decisões emergenciais para que, o quanto antes possível, o Pergamum entrasse em funcionamento satisfatoriamente. Isto não aconteceu. Vários depoentes descrevem esta fase como de muita pressão, ao afirmarem que as dificuldades no desempenho das novas funções (com o novo sistema) aumentaram consideravelmente. As expectativas eram: “Será que vai funcionar? Será que vamos conseguir?”. As pessoas, ao descobrirem que o Pergamum não estava correspondendo ao esperado e que o equipamento de “hardware” disponível na BU não se harmonizava com o novo

sistema, desenvolveram um processo emocional de frustração e raiva. Alguém deveria ser o responsável pela ineficácia do novo sistema. As chefias se impacientavam e, em alguns casos criticavam a “má vontade” de seus funcionários. Um dos entrevistados, com cargo de chefia confirma: “O pessoal dizia que o sistema (Pergamum) não funcionava. Mas eu, dizia que eles é que não estavam funcionando”. Os funcionários, por sua vez, acusavam as chefias de terem atropelado o processo de implantação do novo sistema e de não terem dado um treinamento adequado. Ao mesmo tempo em que isso ocorria, surgiu em alguns setores, um sentimento de desconfiança sobre a escolha do novo software. De acordo com os depoimentos levantados, vários funcionários achavam que havia alguma razão “oculta” para que tivesse sido escolhido um programa que, literalmente, não funcionava.

O fator “confiança” é um dos determinantes do surgimento de resistência. Segundo Judson (1969, p. 46) “Os elementos-chave em todas as relações de trabalho são a confiança e a lealdade”. Se houver pouca confiança dos subordinados nos chefes, pouca interação entre as partes, provavelmente, quando houver uma situação que coloque à prova esta relação, haverá um sentimento de descrédito em ambos os lados.

Outra razão de resistência, percebida nas entrevistas, está na forma como foi implantada a mudança e que já foi descrita na questão de pesquisa 2. A maneira intempestiva e em caráter de urgência, pela qual o Pergamum foi instalado, resultou num completo caos de informações e procedimentos. Desde o momento em que os funcionários perceberam que o novo software não estava pronto e que o equipamento de “hardware” não era compatível, criou-se um clima de desânimo e frustração. Assim sendo, houve perda de controle em relação às novas funções. De acordo com

Scott e Jaffe (1994) nesse caso, a estabilidade do trabalho é alterada. As pessoas perdem o senso de controle em suas funções e não sabem como se situarão nessa nova realidade. O senso de competência também é posto à prova. Para Scott e Jaffe (1994) é sempre difícil admitir que não se sabe fazer alguma coisa. Ao não possuírem mais o conhecimento para desempenhar suas tarefas, há um embaraço que leva ao desagradável sentimento de incompetência. Um dos depoimentos revela isso: “Houve perda de desempenho. A gente chegou a duvidar da própria capacidade. Houve confusão e descontrole nas funções”.

Em alguns casos levantados durante as entrevistas, observou-se outra razão de resistência. Houve uma clara alteração nas relações sociais de trabalho, nos setores que sofreram a mudança. Segundo alguns depoentes, precisou-se transferir pessoal do setor de processos técnicos para o setor de atendimento ao público ( empréstimo). O perfil dos funcionários que trabalham no setor técnico é muito diverso do dos funcionários que trabalham no atendimento ao usuário. Naturalmente, como era de se esperar, houve insatisfação, ainda mais que o funcionários que foram transferidos, o fizeram contra sua vontade. Alguns entrevistados descrevem claramente esta situação: “O grupo de trabalho foi alterado. Eles avisaram (as chefias) que iriam transferir gente para o setor de empréstimo. Todo mundo ficou com medo de ser transferido”. Outro entrevistado relata: “O receio da gente era saber quem iria ser transferido. Ninguém queria ir para o Empréstimo. Aí eles (as chefias) disseram para a gente – quem for escolhido para a transferência de setor terá que ir ou então, pode sair da BU”. Para Zander (1975) quando a mudança ignora as instituições grupais já estabelecidas, irá romper abruptamente todos os padrões institucionalizados (relações e costumes entre os membros do grupo ou equipe) e provocará resistência.

Scott e Jaffe (1994) explicam que ao existir uma situação anterior que agora será modificada, também surge a preocupação de perder contatos pessoais. Há, então, o sentimento de perda social que faz as pessoas sentirem-se desamparadas e isoladas.

Diante do que foi apresentado nesta questão, pode-se afirmar que houve considerável resistência à mudança na BU e até o momento, ainda não houve uma solução satisfatória para lidar com este problema. Por enquanto, as tentativas se voltam para a correção dos defeitos técnicos do novo sistema. As chefias acreditam que isso será suficiente para trazer a harmonia, a satisfação e o bom desempenho dos funcionários de volta. Tal atitude é explicável pois, na opinião das chefias, a resistência teve sua raiz no mau desempenho do Pergamum. Ao corrigi-lo também estarão “corrigindo” o comportamento de seus funcionários em relação ao novo software.

#### **5. 1. 4 Análise da questão de pesquisa 4: Como pode ser caracterizado o novo quadro organizacional e o funcionamento da BU com a implantação do sistema Pergamum? Como evoluiu o nível de comprometimento do pessoal envolvido?**

A palavra certa para descrever a atual situação do novo sistema na BU/UFSC é **adaptação**. O processo de compatibilizar os equipamentos com o software e ajustar o software às necessidades da BU, continua. Às vezes o sistema entra em colapso e a biblioteca fica sem empréstimo e sem acesso à base de dados bibliográfica, durante alguns dias. Quanto ao pessoal, as entrevistas demonstram que na maioria dos casos, o sentimento não é propriamente de comprometimento e sim, de resignação. Quase a totalidade dos depoentes manifestou pesar pelos ainda renitentes problemas que o

Pergamum continua a apresentar. Contudo, principalmente o pessoal do setor de processos técnicos, parece vislumbrar alguma luz. Eles acreditam que a tendência é melhorar continuamente o novo sistema, até acertá-lo devidamente. Alguns acham que até que o Pergamum atinja sua total capacidade, vai levar, pelo menos, mais um ano. Outros, simplesmente não acreditam mais no novo sistema e esperam que a direção da BU troque de software novamente. A opinião de vários entrevistados é de que quando o Pergamum estiver funcionando com toda a sua capacidade, já estará obsoleto e deverá ser substituído por outro programa mais moderno.

De qualquer maneira existe um consenso entre todos, no que se refere às dificuldades de trabalhar com um sistema que ainda não atingiu sequer 60% de sua capacidade, de que a BU, seus funcionários e usuários estão bastante prejudicados por este sistema. Entretanto há ainda, mais um aspecto interessante que foi revelado durante as entrevistas. Uma boa parcela dos entrevistados acredita que, mesmo com todos os problemas e pressões sofridas durante a implantação do Pergamum, aprendeu muita coisa nova. Profissionalmente, eles acham que conseguiram crescer, em termos de aprendizado tecnológico.

Com relação à questão de pesquisa 4, é correto afirmar que o nível de comprometimento aumentou sensivelmente desde a fase de maior turbulência da implantação do Pergamum (cerca de oito meses) até os dias de hoje. A situação geral, no que tange à nova tecnologia, ainda não é satisfatória, nem entre os funcionários, nem entre os usuários da BU/UFSC.

**5. 1. 5 Análise da questão de pesquisa 5: Como se caracterizam os resultados atingidos com a mudança de sistema? Que objetivos eram esperados? Quais foram alcançados? Quais as perspectivas?**

Como já foi mencionado, no capítulo que descreve o caso da BU/UFSC, os objetivos esperados por ocasião da mudança de sistema de informação eram, basicamente, agilizar o atendimento ao usuário tanto no empréstimo, como na recuperação das informações contidas nas bases de dados bibliográficas. Além desses objetivos, pretendia-se ampliar a capacidade de armazenagem de informação, com o crescente aumento do acervo da BU, tanto em suporte bibliográfico como “on-line” (via internet), já que o antigo sistema não suportava mais a entrada de novos dados. Um último objetivo é o que se volta para o tratamento técnico do material recém-adquirido. Neste caso, procurava-se a libertação do sistema Bibliodata CALCO que fazia a biblioteca depender do envio das fichas catalográficas (a sede do sistema CALCO é na Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro). Esta operação demandava um tempo considerável para disponibilizar o material ao usuário.

Resumindo, os objetivos esperados com a mudança de sistema eram:

- a) Agilizar o atendimento ao usuário;
- b) Ampliar a capacidade de armazenagem de informação;
- c) Propiciar tanto aos funcionários, quanto aos usuários, o acesso à Internet;
- d) Disponibilizar ao usuário o material novo com maior rapidez.

Desses objetivos, um deles parece ter sido alcançado. É o que se refere ao tratamento técnico da informação. Com a mudança de sistema foi possível acelerar

consideravelmente, o tempo decorrente entre a aquisição de um material e sua disponibilização ao usuário. Segundo o relato dos entrevistados, agora, em questão de alguns dias, o material recém adquirido fica liberado para o uso e empréstimo, o que antes tardava até três meses.

Contudo, se nos processos técnicos o Pergamum se revelou eficiente, em outros aspectos, por enquanto, nem tanto. O atendimento ao usuário ainda depende do “humor” diário do novo software. Às vezes o sistema trava e o usuário fica sem poder retirar material e sem acesso à base de dados ou à Internet.

Quanto à capacidade de armazenagem de informação, ainda é cedo para julgar. Desenvolve-se uma fase em que os dados contidos no antigo sistema (Nexum) estão sendo migrados para o novo sistema (Pergamum). Houve perda de considerável quantidade de informação bibliográfica durante o início deste processo, o que atrasou, sobremaneira, esta etapa que já deveria ter sido finalizada a muitos meses atrás. O acesso à Internet, assim como às bases de dados “on-line”, também está comprometido pela inconstância do funcionamento do Pergamum. Os prognósticos, de acordo com esta questão de pesquisa, são reservados. Os analistas acreditam que o total ajuste do sistema ainda vai tardar alguns meses. Os funcionários, mesmo os mais otimistas, acham que ainda vai tardar, pelo menos, mais um ano. Por sua vez, as chefias baseiam sua opinião no prognóstico dos analistas. Assim, pode-se dizer que os objetivos esperados com a mudança de sistema, foram alcançados parcialmente e que a fase de ajuste do Pergamum à realidade da BU/UFSC, ainda continua.

Diante disso, é possível afirmar, baseando-se nas perguntas de pesquisa, que a mudança de sistema não trouxe os resultados esperados. Desta forma, houve o

aparecimento de problemas, tanto técnicos como de desempenho, que deram origem à resistência.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Com base nos resultados que a pesquisa revelou, este capítulo apresenta as principais conclusões do estudo e algumas recomendações que pareceram ser oportunas em situações de mudança que venham a interferir nas rotinas de trabalho.

### **6.1 Conclusões**

A pesquisa concluiu, em primeiro lugar, que o caso da BU/UFSC, à luz da literatura, pode ser caracterizado como um bom exemplo que demonstra o aparecimento da resistência após a implantação da mudança. A comunicação da mudança de sistema de informação trouxe reações bastante favoráveis e houve significativa receptividade àquela mudança. Havia mesmo, por parte do pessoal, um sincero desejo de mudar. Tal fenômeno é perfeitamente compreensível quando se leva em consideração que o antigo sistema (Nexum) não atendia mais às necessidades crescentes da BU/UFSC. Tampouco podia-se afirmar que, em termos técnicos, ele (Nexum) ainda mantivesse um desempenho aceitável. Nada mais natural que fosse o anseio de todos (tanto funcionários e chefias, como usuários) mudar para um sistema melhor e mais ágil. Porém, se a falta de uma resistência inicial à mudança e, ao

contrário, a vontade manifesta de que ela se fizesse o mais rápido possível, parecesse um bom sinal, isto não foi o suficiente para impedir o surgimento da resistência. Baseando-se nestes estudos, o caso da BU/UFSC apresenta um cenário onde não se encontra insegurança nem temor à mudança que está por vir. Ou seja, no caso da BU/UFSC, mesmo sem o conhecimento adequado a respeito do novo sistema, previa-se resultados satisfatórios que iriam trazer melhor desempenho e maior facilidade na execução das tarefas o que, infelizmente, não aconteceu.

Outra conclusão a que se chegou durante o estudo, foi a de que a resistência, estabelecida entre o pessoal após a implantação da mudança, foi devida, principalmente, a fatores técnicos. O novo sistema (Pergamum) apresentou falhas técnicas de grandes proporções que chegaram a inutilizar durante vários dias consecutivos e em várias ocasiões, todo o funcionamento da BU/UFSC, tanto no atendimento ao usuário, como nos processos de tratamento técnico da informação.

As razões que levaram ao insucesso inicial do novo sistema, são várias. As principais, no entanto, são as pertinentes ao equipamento. A BU não dispunha de equipamento compatível com a operação do novo sistema. Os dois sistemas (o antigo e o novo), também eram incompatíveis entre si. Assim, o Pergamum não recebeu satisfatoriamente a transferência de informações do Nexum. Grande quantidade de dados foi perdida durante a migração das informações de um sistema para o outro.

Ainda com relação aos problemas técnicos, pode-se apontar a falta de informação sobre o funcionamento do Pergamum, dos próprios analistas de sistemas da BU. A biblioteca ficou dependendo da assistência técnica dos analistas da PUC/PR (instituição que vendeu o novo sistema).

Além dos fatores técnicos, observou-se que não houve um planejamento adequado para a implantação da mudança. As razões mais claras para esta deficiência, são as que se referem ao pouco tempo disponível para implantar o novo sistema e à falta de verba para compatibilizar, de maneira eficiente, o novo sistema com a realidade da BU. Quando o antigo sistema começou a apresentar problemas e sinais de exaustão, as reivindicações da BU/UFSC não foram atendidas junto aos órgãos que provêm os recursos financeiros. Os fundos que a UFSC possuía, foram priorizados para outras áreas. Desta maneira, quando a situação ficou insustentável e todo o sistema parou, evidenciou-se uma crise que demandava providências emergenciais: mudar o quanto antes, de qualquer maneira possível, mas fazer o sistema de informação da BU voltar a funcionar. O sistema Pergamum foi o escolhido por melhor responder, tanto em desempenho como em preço, às necessidades da BU. Nesta etapa não foi levado em consideração que o complexo informático, em termos de equipamentos da biblioteca, era desatualizado, para não dizer obsoleto. Os iniciadores da mudança conheceram o sistema Pergamum operando numa biblioteca diferente da BU. Assim, eles não tinham idéia de que este sistema poderia vir a se descompatibilizar com a BU. Ninguém sabia ao certo como o sistema Pergamum iria se comportar numa biblioteca como a BU, bem maior que a da PUC e sem um inventário de todo o acervo. Ao mesmo tempo, as informações que foram passadas aos funcionários da BU, traziam em si um otimismo exagerado que fazia antever que o Pergamum seria a resolução de todos os problemas de funcionamento do sistema, de uma dia para outro. Desconsiderou-se que a troca de sistema não seria tão simples e rápida como havia sido prometido. O “milagre” não aconteceu. O novo sistema não funcionou, nem durante a etapa que deveria ser de treinamento. Houve questionamentos por parte dos funcionários, fundamentados no mau desempenho do Pergamum. Nesta fase é que surgem os primeiros indícios de resistência à

mudança. Estabeleceu-se um clima de insatisfação, de dúvidas e desconfianças. A ineficácia na comunicação entre as chefias e os funcionários deveu-se, principalmente, à ineficácia na comunicação entre os analistas da PUC e os da BU e entre eles e as chefias encarregadas da mudança. Numa vertente de equívocos, a ausência de uma melhor comunicação, fluiu de cima para baixo. Em outras palavras, os analistas da PUC/PR, encarregados de fazer a transferência de sistemas, não alertaram às chefias da BU/UFSC, sobre os possíveis e prováveis problemas que adviriam deste processo. Os analistas da BU, tampouco compreendiam o funcionamento do Pergamum. Ficou evidente um quadro de total desinformação: ninguém sabia o que fazer e como fazer.

O setor de tratamento técnico da informação foi o primeiro a sentir o serviço diário parar. O novo sistema não “entrava” nos micros e o material a ser tratado começou a se avolumar sobre as mesas, à espera de uma solução. O setor de empréstimos, por sua vez, recebeu diretamente do usuário o descontentamento e a irritação causados pelo mau funcionamento do Pergamum. Além desses inconvenientes, este setor também sofreu pressões das chefias que, em um determinado momento, atribuíram o mau desempenho do pessoal nas rotinas de trabalho, ao despreparo em operar o Pergamum. Na verdade, o baixo desempenho se deveu, principalmente, aos problemas com o Pergamum e o treinamento insuficiente que foi oferecido ao pessoal.

Em resumo, pode-se afirmar que as principais causas da resistência à mudança, no caso da BU/UFSC, foram: má comunicação/informação, deficiência no treinamento do pessoal e incompatibilidades técnicas entre o antigo sistema, o novo sistema e o equipamento da BU. Assim sendo, pode-se afirmar que os principais fatores de

resistência à mudança, de acordo com o modelo de análise apresentado no capítulo 2.4 deste estudo, foram:

1° Quanto ao item **2.4.1 Medo ou receio em relação à mudança proposta** : a) Receio de não ser competente – no que se refere à operação do novo sistema;

b) Medo de perder o controle das funções – o novo sistema desestabilizou as rotinas de trabalho;

c) Medo de perder as relações sociais de trabalho – quando houve transferência de pessoal do Setor de Tratamento Técnico da Informação para o Setor de Empréstimo.

2° Quanto ao item **2.4.3 Dúvida e desconfiança sobre os resultados esperados na mudança** : a) Dúvida sobre os métodos empregados na mudança – dúvida baseada na falta de informação sobre a mudança e seus efeitos no trabalho. A opinião era de que a mudança não deveria ter acontecido da maneira como foi.

c) Dúvida sobre a eficácia da mudança – o desapontamento e a incredulidade sobre o novo sistema e sua real eficácia, que atingiu os funcionários, decorrente da desconfiança nas chefias e nos métodos empregados na mudança.

d) Dúvidas sobre as verdadeiras razões da mudança – quando houve um questionamento do pessoal sobre o por quê da escolha de um sistema que não funcionou e que não se adequou às necessidades da BU.

3° Quanto ao item **2.4.4 Insegurança em acompanhar a mudança** : Insegurança quanto às novas funções e novas rotinas de trabalho – neste caso, a resistência se deveu à dificuldade em operar um sistema muito mais sofisticado que o antigo e

inadequado ao equipamento existente na BU, além da insegurança resultante do treinamento deficiente que o pessoal recebeu.

4° Quanto ao item **2.4.5 Pressão exercida pela chefia para se engajar na mudança:** Quanto aos resultados esperados – a pressão surgiu por desinformação das chefias sobre a incompatibilidade do novo sistema com o equipamento existente na BU, além da desinformação sobre as dificuldades de operação que os funcionários encontraram.

5° Quanto ao item **2.4.6 Percepção de quebra de princípios e crenças culturais já incorporados:** Em relação às antigas normas de conduta – quando o novo sistema se revelou mais problemático que o antigo, surgiu a pergunta: “Por quê mudar se antes, com todos os problemas, ainda era melhor”.

Baseando-se nos aspectos revelados por esta pesquisa, seria conveniente apresentar algumas recomendações que poderão ser de utilidade em situações similares futuras.

## **6.2 Recomendações**

Em alguns aspectos da pesquisa percebeu-se que muitos dos fatores de resistência à mudança não teriam surgido se alguns cuidados, basicamente fundamentais num processo de mudança, tivessem sido tomados pelas cheias e responsáveis pela troca de sistemas. Neste capítulo procurou-se apresentar algumas dessas precauções, por parecerem oportunas em outras novas situações de mudança na BU.

Segundo Scott e Jaffe (1994) certos procedimentos devem ser tomados antes e durante o processo de mudança:

- a) **Na etapa de planejamento da mudança** – sugere-se que sejam avaliadas as ferramentas disponíveis e as habilidades do pessoal, para que se possa determinar o nível de reestruturação necessário à mudança. Também é importante definir os objetivos da mudança, e identificar possíveis problemas, através da coleta de informações e sugestões junto aos funcionários. Deve-se prover treinamento adequado ao pessoal, antes da implementação da mudança. Além disso, a criação de um grupo de gerenciamento de transição, com a tarefa de supervisionar a mudança é, por sua vez, aconselhável.
  
- b) **Na etapa de implantação da mudança** – sugere-se que o grupo de gerenciamento de transição observe e controle os sinais de resistência entre o pessoal, tais como: reclamações, erros nas rotinas de trabalho, irritação, teimosia, apatia, ausência no trabalho e pedidos de transferência. Esta observação e este controle devem levar o grupo de gerenciamento de transição à promoção de reuniões com o pessoal resistente, no intuito de esclarecer as dificuldades do processo de incorporação das novas tarefas e demonstrar que as atitudes de resistência são perfeitamente normais e até saudáveis, quando surgem valiosas sugestões de ajustes e resolução de problemas, entre o pessoal. Afinal, o pessoal que trabalha diretamente com o sistema, seja ele velho ou novo, é quem está mais credenciado para apontar as falhas e as possíveis correções que, às vezes, são tão simples que passam despercebidas pelos analistas e pelas chefias.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, V. de SOUZA. **Estudos luso-brasileiros de filosofia**. Lisboa: Ed. Verbo, 1991.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971

BRUGGER, Walter. **Dicionário de filosofia**. 3 ed. São Paulo: EPU, 1977. P. 284 – 285.

CORDEIRO, Laerte Leite. **O significado de relações humanas**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

DECCA, Edgar de. **O nascimento das fábricas**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

DICIONÁRIO CALDAS AULETE. São Paulo: Ed. Delta, 1978. V. 3.

DICIONÁRIO E ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL. Nova York: Ed. Jackson Inc., [s.d.].

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIDA, Frederico A. **Panorama geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HIRSCHBERGER, Johanes. **História da filosofia na antigüidade**. 2 ed. São Paulo: Herder, 1965.

JAGUARIBE, Hélio. **Sociedade, mudança e política**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990.

HOMANS, George C. **As pesquisas na Western Electric**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.

KAST, Fremon, ROSENZWEIG, James. **Organização e administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOTTER, John, SCHLESINGER, Leonard. **A escolha de estratégias para mudanças**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS, Alexandre. **Novos rumos da administração**. 2 ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

LAWRENCE, Paul R. **Como lidar com a resistência às mudanças**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

MARCH, James G., SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

MOHRMAN, Susan A., MOHRMAN, Allan. **Mudanças organizacionais e aprendizado**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MONTANA, Patrick J., CHERNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

\_\_\_\_\_. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

PADOVANI, Humberto, CASTAGNOLA, Luís. **História da filosofia**. 12 ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

PIZZA JR., Wilson. Pontos críticos na ciência das organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 142-161, 1990.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SCHWARTZ, M. K. MIS planning. **Datamation**, v. 16, n. 10, p. 28, 1970.

SCOTT, Cynthia D., JAFFE, Dennis T. **Gerenciando a mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SILVEIRA JR., Aldery, OLIVEIRA, Valdyr V. A mudança organizacional na teoria administrativa. **Cadernos de Administração**, v. 5, p. 60-68.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

WARLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise das teorias de organização**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT MILLS, C. **A imaginação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1965.

ZANDER, Alvin. **Resistência às modificações: análise e prevenção**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.