



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE O COMPORTAMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS EM SITUAÇÕES DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS**

Marcelo Fabrício Horostecki

FLORIANÓPOLIS
2008



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE O COMPORTAMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS EM SITUAÇÕES DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS**

Marcelo Fabrício Horostecki

Dissertação apresentada como requisito parcial para qualificação para prosseguir no trabalho para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do Prof. Dr. Narbal Silva.

**FLORIANÓPOLIS
2008**

Marcelo Fabrício Horostecki

Percepções de gestores sobre o comportamento dos funcionários em situações de mudanças tecnológicas.

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de junho de 2008.

Dr. Narbal Silva
(PPGP/UFSC – Orientador)

Dr. Kelber Prado Filho
(PPGP/UFSC – Examinador)

Dr. Luiz Abner H. Bezerra da Silva – Examinador externo - (Faculdade Estácio de Sá)

Dr. Suzana da Rosa Tolfo (PPGP/UFSC – Suplente)

ALGO A SE PENSAR

Nosso maior medo não é o de sermos inadequados.

Nosso maior medo
é o de sermos poderosos além da medida.

É nossa luz, nossa escuridão,
o que mais nos apavora.

Perguntamos a nós mesmos:

Quem sou eu para ser brilhante,
esplêndido, talentoso e fabuloso?

Na verdade, por que você não seria?

Você é um filho de Deus.

Bancar o pequeno não serve ao mundo.

Nada nos esclarece no sentido de nos diminuirmos,
para que outras pessoas não se sintam
inseguras em torno de nós.

Nascemos para tornar manifesta
a glória de Deus que está dentro de nós.

Ela não está em alguns de nós;
está em todos nós.

E quando deixamos nossa própria luz brilhar,
inconscientemente damos a outras pessoas
permissão para fazer o mesmo.

Quando nos libertamos de nosso próprio medo,
nossa presença automaticamente liberta outros.

Nelson Mandela

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem ele nada é possível.

A meus pais, Tarciso e Maria Helena, pelo apoio, incentivo e presença.

Aos meus irmãos, Paula e Fabiano, pelo apoio e união.

À minha namorada Franciele, pelo apoio, auxílio, paciência e amor.

Aos meus tios, Irani, Dulce e família, pela hospedagem, apoio e auxílio incondicional em todos os momentos.

Aos demais membros de minha família que sempre me apoiaram.

A organização que abriu espaço para realização da minha pesquisa, obrigado pela oportunidade e cooperação.

Ao meu orientador Dr. Narbal Silva, pelo aprendizado que me proporcionou.

Aos meus grandes amigos de mestrado, Flaviana Barcelini, Jaqueline Elisa Maldaner e Marcilio Lima, obrigado pelo companheirismo.

SUMÁRIO

RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
1 Percepções de Gestores sobre os Comportamentos de Resistências dos Funcionários em Situações de Mudanças Tecnológicas.....	12
1.1 Processo de Percepção.....	14
1.2 Mudanças Organizacionais.....	16
1.3 Determinantes das Mudanças Organizacionais.....	20
1.4 Mudanças Tecnológicas e Tecnologia da Informação.....	21
1.5 Tecnologia e Mudança nos Modos de Gestão.....	27
1.6 Resistência as Mudanças.....	31
1.6.1 Comportamentos de Resistência à Mudança e Estratégicas de Superação.....	32
2 Método.....	39
2.1 Escolha da Organização.....	39
2.2 Caracterização da Organização a ser Pesquisada.....	39
2.3 Caracterização do Processo de Mudança Tecnológica da Organização.....	40
2.4 Participantes.....	41
2.5 Fontes de Informação.....	42
2.6 Situação e Ambiente.....	43
2.7 Equipamentos e Materiais.....	43
2.8 Procedimentos.....	43
2.8.1 Decomposição das Variáveis.....	43
2.9 Contato com Participantes da Pesquisa.....	46
2.9.1 Técnicas de Coleta e Análise dos Dados.....	46
3 Descrição e Interpretação dos Resultados.....	47
3.1 Disseminação das Informações.....	47
3.2 Cooperação com o Processo.....	53
3.2.1 Demonstrar Disposição e seguir Regras.....	54
3.3 Indiferença – Fazer Somente aquilo que lhe é Ordenado.....	59
3.4 Resistência Passiva.....	64
3.4.1 Continuar a trabalhar com métodos anteriores à mudança, apesar de receber treinamento adequado.....	64
3.4.2 Adiar ou Esquecer Compromissos.....	72
3.4.3 Não Informar sobre danos ou Defeitos Percebidos.....	76

3.4.4 Concordar com as Propostas de Mudança Apresentada, mas não Colocá-las em Prática.....	82
3.5 Resistência Ativa.....	86
3.5.1 Contestar a Mudança.....	87
3.5.2 Causar danos físicos ou cometer erros.....	90
3.6 Mudança do Perfil dos Funcionários da Organização X Devido a Implementação do Sistema Advance.....	95
4 Considerações Finais.....	101
5 Referências.....	105
Anexos.....	110

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Mapeamento dos impactos da tecnologia sobre as empresas.....	24
QUADRO 2	Diferenças entre gerência e liderança.....	30
QUADRO 3	Possíveis comportamentos dos funcionários durante o processo de mudanças organizacionais.....	37
QUADRO 4	Características dos gestores participantes da pesquisa.....	42
QUADRO 5	Decomposição inicial dos possíveis comportamentos dos funcionários diante de uma mudança organizacional.....	44
QUADRO 6	Decomposição final dos possíveis comportamentos dos funcionários perante uma mudança organizacional.....	45
QUADRO 7	Síntese sobre a percepção dos gestores sobre a disseminação das informações durante o processo de implantação do Sistema Advance 3.0.....	48
QUADRO 8	Síntese da percepção dos gestores na categoria cooperação, referente ao comportamento “demonstrar disposição” e “seguir regras”.....	55
QUADRO 9	Síntese sobre a percepção dos gestores sobre o comportamento de “indiferença, fazer somente aquilo que lhe é ordenado”, frente ao processo de implantação do Sistema Advance 3.0.....	60
QUADRO 10	Síntese da percepção dos gestores sobre o comportamento de resistência passiva: continuar a trabalhar com métodos anteriores a mudança, apesar do recebimento do treinamento adequado.....	65
QUADRO 11	Síntese da percepção dos gestores sobre o comportamento de resistência passiva, adiar ou esquecer compromissos.....	72
QUADRO 12	Síntese da percepção dos gestores sobre a categoria resistência passiva, referente ao comportamento não informar sobre danos ou defeitos percebidos.	77
QUADRO 13	Síntese da percepção dos gestores na categoria resistência passiva, referente ao comportamento “concordar com as propostas de mudanças apresentadas, mas não colocá-las em prática”.....	82
QUADRO 14	Síntese da percepção dos gestores na categoria resistência ativa, referente ao comportamento “contestar a mudança”.....	87 e 95
QUADRO 15	Síntese da percepção dos gestores na categoria resistência ativa, referente ao comportamento “causar danos físicos ou cometer erros”.....	91

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1	Inter- relações entre funções gerenciais.....	28
GRÁFICO 1	Percepção dos gestores sobre as falhas na disseminação das informações.....	49
GRÁFICO 2	Percepção dos gestores sobre fatores que levaram os funcionários a preferir os antigos métodos de trabalho.....	66
GRÁFICO 3	Percepção dos gestores sobre fatores que levaram os funcionários a cumprirem os prazos.....	74
GRÁFICO 4	Ocorrência de resistência branca na percepção dos gestores.....	83
GRÁFICO 5	Motivos pelos quais os funcionários criticam o sistema na percepção dos gestores	88
GRÁFICO 6	Formas de contestação ao Sistema Advance.....	89
GRÁFICO 7	Ocorrência do comportamento de sabotagem.....	92
GRÁFICO 8	Características de comportamento dos funcionários devido à implantação de novas tecnologias na Organização X.....	96

RESUMO

As constantes inovações tecnológicas ocorridas em escala mundial têm levado os gestores a promoverem mudanças em suas organizações com o objetivo de mantê-las estáveis, eficientes e em desenvolvimento. Estas mudanças têm gerado impactos sociais, estruturais e culturais dentro das organizações e vem sendo transformado em um dos principais focos de preocupação dos dirigentes das organizações de trabalho para atingir seus objetivos. Em razão disto, esta pesquisa teve como objetivo geral pesquisar quais as percepções dos gestores sobre os comportamentos dos funcionários em situações de mudanças tecnológicas. A escolha de pesquisar sobre a percepção dos gestores sobre o comportamento dos funcionários em situações de mudança tecnológica tem como base a premissa de que os gestores são responsáveis pela condução das mudanças. A amostra foi formada por sete gestores com atuação em uma organização prestadora de serviços, situada na grande Florianópolis no estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. A análise dos dados possibilitou identificar as percepções dos gestores sobre os comportamentos dos funcionários em situações de mudanças tecnológicas, desde a cooperação com o processo, a indiferença, resistências passivas e ativas. Além disso, delineou a influência da disseminação das informações sobre a mudança como fator relevante para a mudança tecnológica. Os resultados obtidos por meio deste estudo confirmaram que as percepções dos gestores influenciam diretamente suas ações sobre o quadro funcional e demonstraram a necessidade de preparação dos quadros gerenciais para promover as mudanças tecnológicas.

ABSTRACT

The constant technological innovations occurred in worldwide have led the managers to promote changes in their organizations in order to keep them stable, efficient and development. These changes have generated social impacts, within the structural and cultural organizations and has been transformed into one of the main focuses of concern for leaders of organizations working to achieve their goals. Because of this, this research aimed to find what general managers' perceptions about the behaviour of officials in situations of technological change. The choice of search on the perception of managers on the behavior of officials in situations of technological change is based on the premise that managers are responsible for driving the changes. The sample was made up seven managers with performance in an organization that provides services, located in the vast Florianopolis in the state of Santa Catarina. Data were collected through semi-structured interviews and examining documents. Data analysis also identified managers' perceptions about the behaviour of officials in situations of technological change, since cooperation with the process, indifference, active and passive resistance. Moreover, outlined the influence of the spread of information about the change as a factor relevant to technological change. The results obtained through this study confirmed that the perceptions of managers directly influence their actions on the operational framework and demonstrated the need for preparation of management frameworks to promote technological change.

1 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE OS COMPORTAMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS EM SITUAÇÕES DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

As constantes inovações tecnológicas ocorridas em escala mundial têm levado os gestores a promoverem mudanças em suas organizações com o objetivo de mantê-las estáveis, eficientes e em desenvolvimento. Segundo Kling (1999), essas inovações reduzem o tempo, agilizam o fluxo de informações, alteram a estrutura da organização, reorganizam os postos de trabalho e modificam o comportamento nas relações sociais e de trabalho.

Entre as modificações geradas pelo avanço tecnológico, dá-se destaque ao fato de as mesmas estarem gerando impactos diretamente nos funcionários, já que provocam necessidades de constantes adaptações aos novos meios de trabalho e, conseqüentemente, mudanças em seus comportamentos nas organizações. Spector (2002) e Cohen e Fink (2003) afirmam que essas alterações, que estão diretamente relacionadas às mudanças tecnológicas, tornam os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos obsoletos e exigem novos e constantes aprendizados. Para Gorender (1997), os funcionários permanentes da organização devem receber treinamentos contínuos, visando à sua atualização e manutenção nos postos de trabalho.

A hierarquia organizacional, por sua vez, tem sofrido modificações devido, principalmente, às transformações ocorridas nos novos modos de produção. Neste sentido, Machado (2003) desenvolveu uma pesquisa visando analisar as modificações que as instalações de novas linhas de produção geraram na cultura organizacional. A autora demonstrou que a nova linha de produção da organização pesquisada provocou profundas alterações nas relações entre supervisores e funcionários, tanto no controle quanto no relacionamento social, já que houve modificações nos quadros funcionais e, em decorrência, nas relações de trabalho. Também nessa pesquisa, Machado (2003) constatou que os valores, como estabilidade no emprego e vantagens para funcionários do sexo masculino, e as normas da organização foram modificados. Isso demonstra que, na atualidade, as relações de trabalho, os valores e as normas estão sendo alterados rapidamente, o que exige dos gestores novas atitudes e comportamentos para observar e perceber qual o melhor método para gerenciar essas mudanças.

Além do exposto, embora existam estudos sobre os comportamentos dos funcionários em situações de mudança tecnológica, as percepções dos gestores sobre

esses ainda são pouco conhecidas. Neste sentido, a partir da constatação da influência da tecnologia sobre o cotidiano dos trabalhadores, considera-se relevante realizar um estudo a respeito da percepção de gestores sobre os comportamentos dos funcionários em situações de mudanças tecnológicas. Por esta razão, optou-se por realizar esta pesquisa em organizações que passaram, há pouco tempo, ou que estão passando, atualmente, por modificações tecnológicas.

A escolha por uma pesquisa sobre a percepção dos gestores sobre o comportamento dos funcionários em situações de mudança tecnológica tem como base a premissa de que os gestores são responsáveis pela condução das mudanças. Embora diversos grupos de funcionários possam influenciar positivamente ou resistir a este processo, são as decisões dos gestores que normalmente direcionam os caminhos da mudança, prevalecendo, no Brasil, uma cultura organizacional orientada pelas decisões dos gestores, conforme demonstrou Castro (1993), em seu trabalho de revisão sobre o impacto social das mudanças tecnológicas. A partir deste estudo que se realizou, intitulado “Percepções dos gestores sobre os comportamentos dos funcionários em situações de mudanças tecnológicas”, espera-se fornecer subsídios para a compreensão do comportamento dos funcionários diante de processos de mudanças tecnológicas, possibilitando o estabelecimento de estratégias de sensibilização e desenvolvimento para o envolvimento de todos os membros em situações de mudança.

Além das organizações de trabalho, a educação gerencial (graduação, programas de especialização, MBAs, entre outros) poderá ser enriquecida a partir de novos dados sobre o comportamento gerencial, já que os currículos de formação parecem não atender às demandas sociais da atualidade. Segundo Catani, Oliveira e Dourado (1995), as mudanças ocorridas nas organizações devido aos avanços tecnológicos, têm suscitado novas exigências para o desenvolvimento dos currículos de formação, sendo necessários estudos que forneçam subsídios para tais tipos de mudanças. Em consonância com essa visão, Chanlat (1996) afirma que a formação dos administradores está marcada por uma profunda especialização e economismo, não levando em consideração a necessidade de desenvolver uma consciência histórica nos estudantes, habilidades de comunicação e relações humanas, o que se reflete na atuação dos gestores nas organizações.

Considerando os argumentos até aqui apresentados, a necessidade de se compreender a percepção de gestores sobre os comportamentos dos funcionários em situações de mudanças tecnológicas reside no fato de que, apesar das inovações trazidas pela tecnologia, é imprescindível haver pessoas que as utilizem de modo adequado em

todo o seu potencial para elevar o nível de produção e qualidade de produtos ou serviços gerados pelas organizações de trabalho. Nesta direção, os gestores organizacionais precisam estar atentos para perceberem como estes comportamentos estão ocorrendo de modo a poderem tomar medidas adequadas para que os funcionários das organizações consigam transitar por essas modificações tecnológicas com o mínimo de “sofrimento” possível.

1.1 O PROCESSO DE PERCEPÇÃO

Hernandez e Caldas (2001) definem a percepção como o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes com a realidade. Em outras palavras, a percepção é o processo de decodificar os estímulos que se recebem do ambiente. No que se refere aos gestores, todos os seus comportamentos estariam sujeitos a uma espécie de filtro “perceptivo”, formado pelos seus conhecimentos, medos, desejos e aprendizados. Isto leva à compreensão de que a realidade é interna, ou seja, de que o sujeito toma decisões com base em sua percepção individual e interna dos acontecimentos.

Relacionada à percepção, encontra-se a capacidade de se relacionar de maneira assertiva com as pessoas que, segundo Quadros e Trevisan (2002), depende, em grande medida, da disposição de o indivíduo perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro. Quando o ser humano vê, toca ou ouve, o faz pela emoção e pela inteligência, que resultam em idéias, possibilitando compreender e distinguir os estímulos. No entanto, a capacidade do ser humano de apreender o mundo exterior é limitada, em decorrência da dinamicidade do mundo, da complexidade do seu sistema perceptivo e das limitações dos seus sentidos. Assim, o processo perceptivo pode ser facilitado ou dificultado pelas características pessoais.

No sentido apontado, indivíduos com problemas de relacionamento apresentam dificuldade em perceber, de forma acurada e sem deformações, os outros e o mundo a sua volta. Ao se transpor este conceito para o cotidiano das organizações, é possível compreender que os gestores poderão agir como facilitadores do processo de mudança, determinando as melhores estratégias para o aumento da produtividade e da satisfação dos funcionários. No entanto, também podem ser “dificultadores”, quando suas atitudes, valores e modelos mentais se constituírem como obstáculos à mudança uma vez que não

reconhecem a necessidade da mesma ou falta-lhes competência para implementá-las (XAVIER; DIAS, 2002).

Outro aspecto a ser considerado é que as atitudes influenciam o modo como os gestores e demais participantes compreendem a realidade de suas organizações de trabalho. As atitudes são predisposições ao comportamento, sendo desenvolvidas a partir da organização das informações recebidas do ambiente e das relações com afetos positivos e negativos. A partir disso, os indivíduos agem favorável ou desfavoravelmente em relação às pessoas, objetos e situações. Um estudo realizado por Meinicke (2003) sobre a influência do medo nas decisões gerenciais, demonstrou que as emoções exercem um papel fundamental na percepção gerencial. A pesquisadora aponta que o medo do desconhecido está associado a comportamentos de incerteza, controle das atividades e procrastinação das decisões pelos gestores. Contudo, vale lembrar que as atitudes são desenvolvidas durante toda a vida humana, sendo passíveis, portanto, de serem alteradas, mediante um processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Outro elemento ligado à percepção são os valores, os quais podem ser definidos, segundo Griffin e Moorhead (2006), como princípios que norteiam o comportamento humano. Além dos valores, os modelos mentais também influenciam a percepção, já que segundo Senge (1999), podem ser definidos como pressupostos profundamente “enraizados”, generalizações ou imagens que o ser humano tem e que influenciam o modo como percebe o mundo e como age. Para Quadros e Trevisan (2002), o modo como os valores estão estruturados influencia a visão da realidade dos indivíduos e grupos. Assim, um gestor que possua modelos mentais fundamentados em valores, como persistência e integridade, terá suas decisões e implementações sustentadas por estes.

Para Hernandez e Caldas (2001), o processo de percepção pode ser dividido em três fases: a primeira é a seleção de estímulos, em que os sujeitos buscam as mensagens de forma seletiva, captando mensagens agradáveis e rejeitando mensagens ameaçadoras; o segundo estágio é o da organização de estímulos, em que os indivíduos gravam os estímulos percebidos em categorias organizadas mentalmente, já que é difícil guardar informação por informação; o terceiro estágio é chamado de interpretação perceptual, em que o indivíduo avalia o estímulo baseado em suas experiências anteriores para, depois, exibir um comportamento. De acordo com Bowditch e Buono (1990), durante esse processo, podem acontecer diversas distorções perceptivas, que são generalizações por meio das quais os seres humanos observam e ouvem o que desejam, estando tal

fenômeno diretamente ligado às experiências de vida de cada indivíduo. Entre as distorções perceptivas se encontram a estereotipagem, o efeito halo, a projeção, a defesa perceptiva e a profecia auto-realizada.

A estereotipagem pode ser descrita como o processo pelo qual se padroniza um grupo de pessoas, seja por questões de cor, raça, sexo, credo religioso ou opção sexual. Para Quadros e Trevisan (2002), a estereotipagem é prejudicial ao trabalho gerencial, já que a valorização e a compreensão da diversidade se mostram relevantes para o crescimento da organização. O efeito halo, por sua vez, ocorre quando algumas características de um indivíduo ou grupo passam a ser observadas em detrimento de outras. Isto quer dizer que o gestor pode observar apenas características positivas do indivíduo ou do grupo, ignorando seus erros. Já a projeção ocorre quando os indivíduos colocam as culpas por suas atitudes em outras pessoas ou grupos. Quanto à defesa perceptiva, é a tendência a negar novas informações que possam alterar a percepção do indivíduo sobre determinado acontecimento, pessoas ou grupos. Por fim, a profecia auto-realizada se manifesta quando se deseja que determinada pessoa ou grupo se comporte de determinada maneira, de acordo com as expectativas geradas.

As percepções podem ser modificadas por meio da busca contínua por uma maior consciência sobre si, sobre o outro e sobre o mundo. Dessa forma, aparentemente, gestores que buscam o autodesenvolvimento têm maior probabilidade de perceber as situações e de se relacionar de modo eficaz, diferente daqueles que se comportam de maneira rígida ou preconceituosa, em face dos comportamentos de seus colegas e funcionários no trabalho, quando estes são diferentes dos seus.

1.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

No decorrer do último século, as mudanças no mundo do trabalho têm ocorrido de forma vertiginosa, alterando estruturas, hierarquia, tecnologias, pessoas e demais fatores relacionados às organizações e levando os gestores a efetuarem constantes adaptações em suas empresas. Para Weick e Quinn (1999), a mudança nunca começa porque ela nunca para, sendo um processo constante. O ideal, portanto, seria denominar esse processo de “mudando” ao invés de mudança, para conferir a idéia de um processo contínuo (WEICK; QUINN, 1999). Assim, na atualidade, devido às novas demandas da economia mundial, as mudanças organizacionais nunca cessam.

Mas o que são mudanças organizacionais? Para Wood Jr. (2000), a mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Em sintonia com esta definição, Cohen e Fink (2003) afirmam que as mudanças não podem ser mais vistas como algo externo, mas como um elemento intrínseco ao mundo dos negócios e fundamental, quando desenvolvido adequadamente para o sucesso da organização.

Ao revisar diversas publicações dos últimos dez anos sobre mudanças nas organizações, identificou-se que grande parte dos estudos inicia com comentários sobre as transformações que ocorrem na atualidade e sobre a necessidade de que as organizações se adaptem à sociedade onde estão inseridas (TUSHMAN; NADLER, 1997; DRUCKER, 1999; OHMAE, 1999; FISCHER, 2000; BRESSAN, 2000; CUNHA, 2003; VASCONCELOS; MOTTA; PINOCHET, 2003). A competitividade na economia global, a redefinição de papéis, a reestruturação produtiva e os impactos causados pela implantação de novas tecnologias são tópicos constantemente abordados na literatura sobre mudanças. A quantidade de artigos, livros, pesquisas, dissertações e teses que versam sobre o assunto mostram como esse tema é relevante para a sociedade nos dias atuais.

Embora esta temática não seja nova no Brasil, somente adquiriu importância nas últimas décadas. Segundo Wood Jr. (2000), as crescentes instabilidades no mercado mundial posicionaram a mudança como um tema central para a sobrevivência das organizações. Para Abrahamsom (2006), na atualidade, observa-se uma busca constante por informações e técnicas para a condução das mudanças organizacionais de maneira segura e rentável.

Segundo Toffler (1995), as mudanças que vêm ocorrendo na história da humanidade são conseqüências da evolução tecnológica que possibilitaram modificações nos modos de produção. Para o autor, o primeiro estágio de desenvolvimento tecnológico foi caracterizado por uma sociedade rural, onde os modos de produção eram baseados em uma tecnologia incipiente e o conhecimento humano necessário se limitava ao cultivo da terra. Nessa sociedade, o trabalho artesanal possuía características distintas, como produção particular, sendo que cada indivíduo era responsável por todo o processo de criação dos produtos e de venda dos mesmos. Os produtos eram fabricados da mesma maneira, e o conhecimento sobre os métodos de produção era repassado oralmente. Todavia, essa maneira de produzir levava os

produtos a terem um alto valor, acima das possibilidades da sociedade em geral. Para Toffler (1995), a partir disso surgiu a necessidade de desenvolver novos métodos de produção que suprissem a carência de alimentos, de implementos agrícolas e de ferramentas que atendessem as necessidades da sociedade industrial em expansão.

Uma das principais falhas do sistema de produção artesanal foi a impossibilidade de estruturar a produtividade (pessoas, tecnologia e modo de produção) de uma maneira eficiente e eficaz. Segundo Trindade (2004), Frederick W. Taylor, entre 1883 e 1929, apresentou uma alternativa de controle dos tempos e movimentos exercidos pelo trabalhador na fábrica, a qual denominou de administração científica. Sua contribuição aos donos de fábricas constituiu-se de técnicas e métodos de organização do trabalho, apresentados com o intuito de eliminar desperdício e perdas sofridas pelas indústrias, devido a momentos de ociosidade do trabalhador. Com isso, tal método objetivava elevar ainda mais os níveis de produtividade alcançados com a divisão manufatureira do trabalho.

A obra de Taylor teve muita repercussão, e seu método atraiu muitos seguidores. Entre estes, talvez o mais famoso tenha sido Ford. Segundo Zell (1998), Ford aperfeiçoou o processo de produção desenvolvido por Taylor. Até então, as peças eram feitas em formatos diferenciados, o que obrigava o funcionário a procurar as peças certas para montar os veículos, aumentando o tempo e o custo de produção. Com base em Taylor, Ford, buscando melhorar a produção, a partir de um sistema de peças padronizadas, desenvolveu o processo de produção em massa. O ápice desse processo ocorreu com a criação da linha móvel de montagem que trazia o carro até o funcionário. Com esse sistema, o tempo de montagem baixou de dias para horas, e o custo foi cortado pela metade, ficando os produtos acessíveis para a população.

A produção em massa apresentou bons resultados para organizações e países. Assim, a diminuição dos custos, o crescimento da produtividade e de produtos no mercado, bem como o aumento do poder aquisitivo, fizeram com que esse modelo de produção fosse visto como ideal até meados da década de 1960. A estabilidade dessa época, em que os produtos eram fabricados de maneira padronizada e com pouca ou nenhuma concorrência, levou as organizações a se tornarem grandes e pouco competitivas.

Os indícios da decadência das formas clássicas de organizar o trabalho (taylorismo/fordismo) surgiram por volta de 1960 para, logo em seguida, entrar em situação de crise e tornar perceptível um dos principais entraves ao desenvolvimento

capitalista na época: a rigidez de produção voltada para grandes volumes e pouca variação de modelos (HARVEY, 1992). Outros fatores, como o crescente processo de internacionalização da economia, que reduziu a hegemonia norte-americana e provocou o esgotamento do sistema e o déficit econômico norte-americano, colaboraram para o enfraquecimento do sistema taylorista de produção

A partir de 1970, a abordagem taylorista, que padronizava a produção e procurava evitar mudanças, mostrou-se ineficiente para manter a competitividade das organizações. Segundo Oltramari *et al.* (2006), a partir de 1970, foram introduzidas novas formas de controle e monitoramento da produção, bem como o processo industrial saiu da base metal-mecânica para a microeletrônica. Essa crescente automação dos processos reduziu o número de trabalhadores, diminuiu custos e agilizou os processos produtivos. Para Zell (1998), o principal fator que levou a essas mudanças foi o crescimento econômico e industrial de países como Japão e China, que levaram a uma época de incerteza na economia mundial, baseada em três fatores: crescente competição, clientes e tecnologia.

A competição deixou de ser restrita ao mercado interno: organizações nacionais se expandiram mundialmente e passaram a sofrer as influências de políticas econômicas, taxas de câmbio e leis diferenciadas. Além disso, devido à globalização da economia e à competição mundial, conforme Zell (1998), os clientes passaram a se mostrar cada vez mais exigentes, já que, com a grande diversidade de ofertas de produtos, podiam escolher onde, como, quando e com quem comprar. A tecnologia, por sua vez, tornou-se o grande diferencial para aumentar o desempenho nas organizações, auxiliando no desenvolvimento de novos produtos e acelerando os prazos de entrega.

Uma das conseqüências diretas da abertura dos mercados mundiais foi a crescente mutabilidade no ambiente organizacional, aumentando a incerteza dentro das organizações. Para Cândido e Abreu (2002), o antigo sistema, que previa a imutabilidade das organizações, entrou em colapso e vem sendo substituído por outro. Este novo sistema exige uma reestruturação dos modos de produção como uma estratégia para o aumento de produtividade e a competitividade diante do mercado globalizado e em constante transformação decorrente das inovações tecnológicas e organizacionais.

1.3 DETERMINANTES DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A partir da revisão da literatura, constatou-se que dois conjuntos de fatores levam às mudanças organizacionais. Estes conjuntos de fatores são classificados em endógenos e exógenos, sendo que a percepção dos mesmos pelos dirigentes organizacionais gera a necessidade de mudanças, que podem se desenvolver de modo planejado ou não.

Segundo Montana e Charnov (1998), as mudanças exógenas ocorrem a partir de fatores advindos do ambiente externo à organização. Entre eles, podem ser citadas a turbulência ou instabilidade dos vários segmentos de mercado, as contingências ambientais, as novas legislações e outras interferências governamentais. Já as mudanças endógenas são caracterizadas por um desequilíbrio de forças dentro das organizações, tais como valores, visão e aspirações, que determinam mudanças na estrutura e no comportamento organizacional. Assim, a instalação de novos softwares para o auxílio ou controle gerencial, o remanejamento de pessoal, as reestruturações produtivas e as novas lideranças são considerados mudanças endógenas.

A partir das necessidades exógenas ou endógenas, os gestores desenvolvem estratégias para realizar mudanças organizacionais. Para Blake e Moun-ton (1980), essas estratégias podem ser evolucionárias, revolucionárias e desenvolvimento sistemático. As mudanças evolucionárias se caracterizam por pequenas mudanças, lineares e contínuas, envolvendo alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos-chave da organização. Essas modificações não alteram as expectativas dos envolvidos nem geram grande entusiasmo ou receio. Já as mudanças revolucionárias rompem com o *status quo* do modelo vigente. São mudanças multidimensionais, radicais e descontínuas que rejeitam antigos paradigmas organizacionais e introduzem novos. Por fim, tem-se o desenvolvimento sistemático, que consiste no desenvolvimento de modelos ideais de como deveria ser a organização. Esses modelos são comparados com a situação atual e, a partir disso, é projetada a mudança. Nessa estratégia de mudança, todos os afetados pela mesma são envolvidos e a realizam de maneira sistemática e com planejamento.

As mudanças organizacionais podem ser divididas em estruturais, em produtos ou serviços, culturais e tecnológicas. Segundo Daft (1999), as mudanças estruturais envolvem a supervisão e a administração da organização e incluem alterações nas relações trabalhistas, coordenação e sistemas de informação. São normalmente

executadas de maneira diretiva pelas gerências. As mudanças em produtos ou serviços, por sua vez, afetam os resultados da organização, envolvem adaptações, desde pequenas mudanças nos produtos até em linhas inteiras de produção. Além disso, são projetadas visando atingir novos mercados e aumentar a competitividade. Já as mudanças culturais modificam valores, expectativas, atitudes, crenças e aptidões, enquanto as mudanças tecnológicas geram modificações nos processos de produção da organização, incluindo sua base de conhecimentos e habilidades e são realizadas para tornar a produção mais eficiente, além de incluírem método, valores e fluxo de trabalho.

Cabe frisar que os tipos de mudanças mencionados se relacionam, sendo que a promoção de um desses tipos de mudanças – estruturais, em produtos ou serviços, culturais e tecnológicas –, influencia o surgimento das demais, em maior ou menor grau. Logo, no decorrer das mudanças tecnológicas, poderão ocorrer mudanças na cultura, na estrutura e/ou nos processos da organização.

Outro aspecto a ser observado é que a equipe de mudança deve perceber qual tipo de mudança é a mais indicada para os fins que pretende atingir. As mudanças tecnológicas têm sido freqüentemente utilizadas na atualidade, já que a incorporação de novas tecnologias tem sido um diferencial importante e possibilita maior qualidade e quantidade na produção dos produtos ou serviços oferecidos pelas organizações. Neste contexto, surgem as chamadas tecnologias da informação, ferramentas que permitem maior velocidade no fluxo de informações. Por seu turno, as tecnologias da informação são transformadas em conhecimento organizacional, gerando um diferencial competitivo.

1.4 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A palavra tecnologia, segundo Houaiss (1999, p. 2683), vem do grego “*tekhología,as*, ‘tratado ou dissertação sobre uma arte, exposição das regras de uma arte’, formado a partir do rad. gr. *tekhno-* (de *tékhné* ‘arte, artesanaria, indústria, ciência’) e do rad. gr. *-logía* (de *lógos,ou* ‘linguagem, proposição’)”. Para Almeida (1996), a tecnologia pode ser definida como qualquer procedimento, conhecimento ou utensílio, por meio do qual a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas. Gonçalves e Gomes (1993) apresentam uma visão inovadora do que é tecnologia. Para os autores, a nova tecnologia não é necessariamente aquela que se baseia em computadores ou

completamente inédita, mas a que é nova para a organização em que está sendo implantada.

Na concepção de Almeida (1996), dentre as diversas características da tecnologia, pode ser destacada a diversidade com que as pessoas ou organizações a dominam. Para o autor, este domínio vai desde a completa ignorância até o completo conhecimento. A tecnologia pode ser materializada em máquinas ou instalações, habilidades ou experiências, sendo as suas características mais importantes a imprevisibilidade, já que se modifica velozmente, e a rapidez de seu desenvolvimento. Todavia, as mudanças tecnológicas não se limitam apenas à automação de processos, pois influenciam, também, o volume da produção, a estruturação dos empregos, a composição dos perfis profissionais e as relações sociais dentro e fora do trabalho.

Segundo Bressan (2000), no atual mercado globalizado, os gestores organizacionais são levados a acompanhar as mudanças de tecnologias para manterem suas organizações competitivas, sendo essa condição indispensável para prosseguir no mercado e sobrepujar a concorrência.

A mudança deverá partir da percepção dos gestores das novas necessidades de sua clientela, as quais são vitais para manter a sobrevivência da organização. A partir das necessidades percebidas na organização, é realizada uma análise sistemática do desenvolvimento existente na área, são definidas estratégias e, por fim, realizadas as implementações. Assim, os fatores que influenciam o processo de adoção de novas tecnologias são: a identificação da necessidade, a análise do ambiente, a análise das possibilidades internas, a escolha das tecnologias, a utilização de estratégias de implementação e a avaliação pós-instalação.

A tecnologia influencia as relações sociais tanto na dimensão macrossocial, modificando a economia, criando novos setores ou destruindo outros, como, por exemplo, a expansão do setor de microcomputadores pessoais e o desaparecimento do setor de máquinas de escrever, quanto na dimensão microssocial, como, por exemplo, nos relacionamentos, nas necessidades de novos aprendizados, entre outros. Corroborando essas idéias, Perrow (1981) alerta para as modificações nas relações sociais que são desenvolvidas no ambiente de trabalho, a partir da introdução de novas tecnologias, pois, sempre que ocorrem mudanças na tecnologia organizacional, novas relações são estabelecidas tanto horizontal quanto verticalmente. O processo de comunicação por meio das tecnologias da informação gera um processo de individualização nas organizações. Pesquisa realizada por Bessi e Grisci (2006), em

uma organização estatal do setor bancário, sobre os efeitos das tecnologias da informação sobre a subjetividade dos funcionários, demonstrou que os funcionários se ressentiam do uso das tecnologias de informação, devido à crescente impessoalidade das relações de trabalho, gerada por estas. Os trabalhadores mencionavam que não havia mais o sentimento de companheirismo para além da organização, confraternizações e sentimentos reais de amizade, já que os contatos “reais” se tornavam cada vez mais raros.

No que se refere à interação e tecnologia, Keys *et al.* (2001) lembram a necessidade de gerenciar as tecnologias implantadas, já que poderão ser prejudiciais para as relações se forem incompatíveis com a cultura da organização. As tecnologias que difundem a informação ou exigem maior flexibilidade e autonomia dos trabalhadores podem se mostrar incompatíveis com culturas centralizadoras ou burocráticas. Em consonância com essa visão, Dyson (1999) afirma que, embora a tecnologia seja um poderoso auxílio para o desenvolvimento e competitividade das organizações, os avanços tecnológicos por si só não significam melhorias, devendo, antes, ser gerada uma mudança perceptiva nos membros da organização sobre as vantagens de utilizá-la.

Conforme Rodriguez e Ferrante (1995), a tecnologia da informação compreende todos os recursos tecnológicos para armazenagem, tratamento e recuperação de dados, que são transformados em informações úteis à sociedade. Para Bechara (2004), os componentes do sistema de informações são as pessoas, a tecnologia e a estrutura de organização que dêem suporte à nova tecnologia, devendo interagir em constante feedback.

Alguns autores, como Alter (1992), consideram a tecnologia da informação e os sistemas de informação aspectos diferentes: a tecnologia da informação se restringiria a aspectos técnicos, enquanto os sistemas de informação corresponderiam a todos os aspectos envolvidos na transmissão de informação (pessoas, tecnologia e estrutura da organização). No entanto, Laurindo, Shimizu, Carvalho e Rabechini (2001), citando Anderson e Venkatraman (1993), consideram que o termo tecnologia da informação envolve todos os aspectos. Para os fins desta pesquisa, utilizar-se-á a definição de Bechara (2004), por considerá-la mais adequada para os objetivos que se pretendem alcançar.

Para Laurindo *et al.* (2001), a tecnologia da informação (TI) evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico na

organização. A visão da TI como estratégia competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais. Para Albertin (2001), os profissionais têm buscado um uso cada vez mais intenso e amplo da tecnologia de informação, utilizando-a como uma poderosa ferramenta, que altera as bases de competitividade, estratégias e operacionais das organizações.

O crescente uso de tecnologia da informação tem gerado impactos não somente no indivíduo, como também no grupo e na organização, conforme mostra o Quadro 1.

NÍVEL	FOCO	IMPACTO
Micro	Indivíduo	Resistências Treinamento / Desempenho
	Grupo	Relações Interpessoais Resistência Treinamento e Desempenho
	Organização	Controle Gerencial Competitividade Processo Decisório Investimentos Produtividade Imagem Estrutura Qualidade

Quadro 1 – Mapeamento dos impactos da tecnologia sobre as empresas

Fonte: Cappelle *et al.* (2006).

Conforme se pode visualizar no Quadro 1, quando implantadas nas organizações, as tecnologias da informação geram mudanças tanto no indivíduo quanto no grupo e na organização. Quando o foco de análise está nas relações da tecnologia com os indivíduos, observa-se a possibilidade de surgirem resistências e a necessidade freqüente de treinamentos, a fim de desenvolver habilidades e potencializar o desempenho no trabalho com as novas tecnologias. Ao deslocar-se a análise para os grupos dentro das organizações, constata-se que, além das resistências, treinamento e desempenho, se incluem, ainda conforme apresenta o Quadro 1, as modificações nas relações interpessoais. Quanto aos impactos que a tecnologia da informação poderá gerar na organização, mencionam-se desde os ligados ao controle gerencial até os relacionados a mudanças de qualidade de produtos e serviços, passando pela

competitividade, pelo processo decisório, pelos investimentos, pela produtividade, pela imagem e pela estrutura.

Apesar de a tecnologia da informação influenciar a organização como um todo, autores como Pitassi e Leitão (2002) criticam a ênfase dirigida à mesma como solução para os problemas da organização. Estes autores afirmam que a discussão das mudanças fica restrita aos aspectos práticos, às etapas e aos riscos da implantação das mudanças subjacentes ao desenvolvimento inevitável e transformador da tecnologia. Ainda para Pitassi e Leitão (2002), os impactos sobre os indivíduos são ignorados, já que, apesar de a TI transmitir dados objetivos, os funcionários os recebem, de acordo com sua subjetividade, possuindo uma capacidade de abstração única. Neste sentido, Sacomano e Escrivão (2000) alertam que, ao implantar mudanças organizacionais, os gestores devem se preocupar não apenas com aspectos técnicos, mas também com as condições sociais dos trabalhadores, com aspectos financeiros, bem como com aspectos relacionados ao relacionamento, entendimento e humanização do ambiente de trabalho.

No que tange às mudanças organizacionais, Jesus e Oliveira (2007) realizaram uma pesquisa sobre a percepção dos empregados em situações de mudança tecnológica e constataram que os dirigentes se preocuparam meramente com os aspectos técnicos da implementação das novas tecnologias. Como consequência disso, os autores identificaram a dificuldade de adaptação dos funcionários aos novos sistemas, perda de funcionalidade de áreas ligadas, medo de demissões e consequente resistência às mudanças. Jesus e Oliveira (2007), ao concluírem a pesquisa, assinalaram a necessidade de preparar os funcionários para as mudanças tecnológicas, visando a uma maior aceitação dos mesmos.

Gonçalves e Gomes (1993) também realizaram um estudo, no caso uma revisão da literatura sobre os impactos das novas tecnologias, e concluíram que estas têm modificado a natureza do trabalho. Os fatores que sofreram modificações, segundo os autores, foram: o conteúdo e a natureza das tarefas, as habilidades exigidas, as pressões e o ritmo de trabalho, a interação entre operários, a quantidade de operários, os horários e a duração das jornadas.

Para Cappelle *et al.* (2006), após a implementação de uma nova tecnologia, alguns elementos do trabalho são eliminados e/ou absorvidos, enquanto outros são diminuídos ou, mesmo, ampliados. Segundo Gonçalves e Gomes (1993), a mudança no conteúdo das tarefas pode ser compreendida sob dois aspectos: o *technostress* e a *cyberphobia*. O *technostress* é a sensação de incapacidade de acompanhar as mudanças

geradas pelo computador de modo saudável, e a *cyberphobia* pode ser caracterizada pelo medo dos computadores e aspectos relacionados a eles (CAPPELLE *et al.*, 2006).

De acordo com Gonçalves e Gomes (1993), as novas tecnologias têm modificado a natureza das tarefas, exigindo, possivelmente, novas habilidades para a realização do trabalho. Quando vendedores externos, por exemplo, forem utilizar uma nova tecnologia de compra e venda, como as agendas eletrônicas denominadas *palmtop*, por exemplo, precisarão de novas habilidades intelectuais e cognitivas para se manterem em suas atividades. Um dos aspectos que pode surgir, neste contexto, é o conflito funcional entre utilizar a nova tecnologia e continuar a realizar as funções do modo antigo. Burda (2004) realizou um estudo de caso em quatro indústrias do setor agroindustrial que passavam por mudanças tecnológicas. A implantação gerou modificações nas condições de trabalho, alterações positivas nas condições físicas, ambientais, mentais e psicossociais. Para a autora, um dos principais motivos para que as mudanças implantadas tivessem sucesso foi a realização de capacitações e treinamentos, que se mostraram fundamentais para que os funcionários desenvolvessem as habilidades necessárias para a obtenção de um desempenho satisfatório na utilização das tecnologias implantadas.

Além de modificar o conteúdo da tarefa, autores como Gonçalves e Gomes (1993) argumentam que a tecnologia poderá diminuir o tempo de realização das tarefas. Entretanto, Queiroz, Vasconcelos e Moreira (2005), ao realizarem uma pesquisa, em um hospital particular, com o objetivo de verificar os impactos das tecnologias da informação sobre a organização, perceberam que as expectativas dos profissionais da organização se frustraram nesse sentido. Os autores avaliaram que os enfermeiros tiveram frustradas suas expectativas sobre a diminuição do tempo gasto em tarefas rotineiras e burocracias. Nessa direção, inúmeras conseqüências inesperadas e problemas incomuns foram relatados pelos entrevistados, entre eles a organização, que se tornou mais mecanizada e complexa, o que acentuou a divisão do trabalho e a centralização do controle e do conhecimento. A constatação dos autores de que a tecnologia da informação por si só gera apenas mudanças técnicas na organização vai ao encontro dos estudos de Pitassi e Rossi (2000), os quais afirmam que, se os gestores não procurarem realizar uma mudança profunda na organização em que atuam, a implantação das tecnologias da informação ocorrerá apenas em limites das técnicas, pois, para a implantação satisfatória da mesma, é necessária mudança de valores e de crenças.

As interações entre os funcionários também são alteradas pelas inovações tecnológicas. Para Cohen e Fink (2001), mesmo as mínimas modificações tecnológicas e de layout da organização geram mudanças na interação entre funcionários. Dessa forma, a retirada de paredes em um dos setores de determinada organização, por exemplo, poderá aumentar significativamente as trocas de informação e outros tipos de interação. Ainda de acordo com os mesmos autores, a instalação de sistemas de comunicação digital poderá aumentar a impessoalidade dessa comunicação, reduzindo as comunicações ao mundo virtual. Outro aspecto a ser considerado em relação à tecnologia é a diminuição, devido à automatização das funções, do número de profissionais necessários para a realização das atividades. Não existe consenso de que as novas tecnologias estejam diminuindo o número de empregos. Para Gonçalves e Gomes (1993), estas afirmações dependem das concepções de cada autor.

As mudanças tecnológicas têm, com o passar dos séculos, criado novas ocupações e influenciado o desaparecimento de outras. Um exemplo é a introdução do mercado de microcomputadores: tanto os empresários quanto os funcionários que atuavam na fabricação das máquinas de escrever sofreram o impacto, necessitando aprender novas funções e se introduzir em novos mercados.

1.5 TECNOLOGIA E MUDANÇA NOS MODOS DE GESTÃO

As organizações contemporâneas estão atravessando um período de grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o choque dessa reestruturação materializa-se por meio de processos de racionalização organizacional e técnica. Para Brandão e Guimarães (1999), a crescente competição em âmbito mundial traz como conseqüências o desenvolvimento e a incorporação, no ambiente empresarial, de novos instrumentos de gestão. Configuram-se, dessa forma, como desafios às organizações, o desenvolvimento e a utilização de instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro, como também novas formas de gerenciamento, que centralizem ou não o poder.

Para Chanlat (1999), o modo de gestão pode ser concebido como um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção da empresa para atingir os objetivos previamente especificados. De acordo com Bessi e Grisci (2006), o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do

trabalho, a natureza das relações hierárquicas e o tipo de estruturas organizacionais, bem como simboliza os valores e os objetivos da gestão de uma forma geral. Sendo assim, as mudanças na tecnologia têm exigido novas maneiras de gerenciar e, conseqüentemente, mudanças de atitudes e de comportamentos dos gestores.

Segundo Schermerhorn (1985), tradicionalmente os gestores focalizavam suas atividades na previsão, na organização e na direção, sendo que se preocupavam em manter o controle por meio de uma supervisão eficiente das atividades organizacionais. A análise de Fischer (2000) demonstrou que essa perspectiva está baseada nos modos de produção taylorista e fordista, que tinham como focos principais a estabilidade e a racionalidade no ambiente de trabalho. Apesar das modificações ocorridas nas teorias administrativas e na própria realidade organizacional, a estabilidade e a racionalidade no ambiente de trabalho continuam sendo competências tidas como necessárias às funções gerenciais, da mesma forma que habilidades relevantes para a realidade atual, como a liderança, ainda são pouco desenvolvidas por gerentes e supervisores. A pesquisa realizada por Castro (1993) apresentou evidências de que ainda prevalece uma cultura organizacional fortemente marcada pelo poder decisório das gerências intermediárias (supervisores e gerentes), na qual o poder gerencial se define pela posição hierárquica, e não pelos conhecimentos do gestor. Para Cohen e Fink (2003), nos dias atuais, os gestores formalmente instituídos possuem três funções na organização, complementares entre si: funções interpessoais, funções informacionais e funções decisórias (Figura 1).

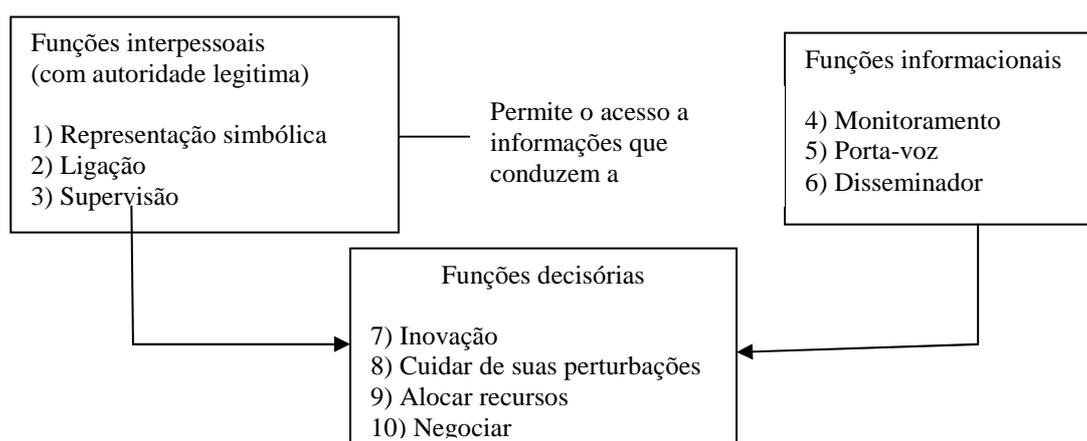


Figura 1 – Inter- relações entre funções gerenciais
Fonte: Cohen e Fink (2003).

Conforme exposto na Figura 1, as funções interpessoais, que envolvem a representação simbólica, a ligação e a supervisão, dizem respeito às relações com pessoas de dentro e de fora do próprio sistema gerencial. A representação simbólica abarca o desempenho de representar a organização em situações cerimoniais; a ligação abrange o processo de comunicação com membros de sua equipe, a fim de se manter informado sobre os principais acontecimentos; e a supervisão envolve motivar, selecionar e treinar funcionários, combinando os objetivos destes com os da organização.

Quanto às funções informacionais, também na Figura 1, estas englobam o monitoramento das informações que transpassam a organização; o gestor, que atua como porta-voz do grupo, repassando informações de e para seus superiores, como também como disseminador das informações que considera relevantes no momento adequado.

No que tange às funções decisórias, ainda conforme mostra a Figura 1, estas dizem respeito: a) à percepção da necessidade de inovação de produtos; b) a processos e/ou pessoas e a cuidados referentes às problemáticas e aos conflitos interpessoais do cotidiano; c) à alocação de recursos, a qual remete o gestor à distribuição do capital, o que pressupõe selecionar propostas, determinar prioridades, autorizar gastos, entre outros comportamentos; e d) à negociação, sendo que o gestor atua como negociador em decisões que afetam funcionários e pessoas externas à organização.

Igualmente se pode perceber, na Figura 1, que o desempenho da função gerencial tem exigido novas habilidades, o que se deve à necessidade de responder a questões cada vez mais complexas, como reduzir custos, satisfazer clientes internos e externos, administrar pressões de tempo, entre outras. Para Kotter (2000), os gestores desempenham múltiplas funções no ambiente organizacional, sendo que as funções descritas tradicionalmente ocupam um tempo restrito das atividades gerenciais. Na atualidade, o desenvolvimento de relações interpessoais, a delegação de tarefas, os sistemas de recrutamento e seleção, a motivação e o desenvolvimento de estratégias eficazes são atribuições comuns ao trabalho gerencial.

Conforme Cunha (2003), é indispensável que os gestores possuam múltiplas competências durante processos de mudanças organizacionais. Neste sentido, na concepção do autor, mais do que controlar, os líderes deveriam influenciar seus liderados, o que exige habilidades de comunicação, flexibilidade, compartilhamento de poder entre outros, as quais não são descritas, na literatura tradicional, nas atividades

dos gestores. Indo ao encontro da concepção de Cunha (2003), Kotter (1997) afirma que a liderança é uma competência imprescindível para o gestor da atualidade em virtude das constantes situações de mudança. Essa competência pressupõe que o gestor desenvolva uma visão do futuro para os funcionários e meios para atingi-la, promova o alinhamento pessoal, comunique a direção a ser seguida, por meio de palavras atos e comportamentos, motive e inspire, mantendo o ânimo dos funcionários para que superem as resistências a mudanças.

Tolfo (2004) diferencia os comportamentos de gerenciar e de liderar. Essas diferenças podem ser visualizadas no Quadro 2.

Gerência (tradicional)	Liderança
Elabora agenda e planos.	Desenvolvimento de visões e estratégias
Redes de relacionamento através de hierarquia formal	Redes de relacionamento convergentes
Ações pelo comando	Ação pela inspiração
Rigidez	Flexibilidade
Controle	Autonomia
Mantém o sistema vigente.	Gera mudanças, desenvolve.
Administra.	Inova.
Focada nos sistemas e estruturas	Focaliza pessoas.
Visão limitada	Perspectiva ampla
Questiona como e quando.	Questiona o quê e por quê
Aceita o <i>status quo</i> .	Desafia o <i>status quo</i> .
Faz corretamente.	Faz a coisa certa.

Quadro 2 – Diferenças entre gerência e liderança
Fonte: Tolfo (2004).

O Quadro 2 permite perceber que há diferenças entre o papel desempenhado pelos gestores de gerenciar e de liderar. Para Keys *et al.* (2001), essas alterações são decorrência do avanço da tecnologia, como dos sistemas de informática e comunicação que estão mudando a estrutura hierárquica das grandes organizações, produzindo estruturas mais achatadas e eliminando várias camadas das gerências médias. Entretanto, embora haja mudanças e diferenças de posturas e comportamentos, exigidas para o exercício da função gerencial, devido às mudanças na economia global, segundo Kotter (2000), liderança e gerenciamento são sistemas complementares, sendo ambos necessários em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil. Para o autor, o gerenciamento induz à ordem, desenvolvendo qualidade e lucratividade, sendo que

nenhuma empresa pode sobreviver sem esta organização, enquanto a liderança promove a visão, relevante para as mudanças organizacionais.

Após analisar as propostas dos autores sobre as mudanças do comportamento gerencial, verifica-se que as habilidades de gerenciamento e liderança são componentes essenciais das competências dos gestores. A questão fundamental está em quais destas competências devem ser aplicadas em maior ou menor grau em cada situação. Para Kotter (1998), as habilidades gerenciais são úteis durante o processo de mudança, já que auxiliam o gestor a mantê-la sob controle. Já as habilidades de liderança possibilitam aos gestores fazer todos os esforços possíveis para que a mudança obtenha sucesso.

1.6 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Para Zaltman e Duncan (1977), a resistência à mudança é qualquer conduta que vise manter o *status quo*, sendo que se constitui como barreira para o sucesso do processo de mudança. O processo de resistência dificulta as modificações que estão sendo realizadas e onera as pessoas nas organizações, propiciando gastos em processos de mudanças que não atingem seus objetivos – causando perdas financeiras e de tempo –, como também sofrimento nos profissionais envolvidos, como danos à motivação dos mesmos.

Na literatura pesquisada, as resistências às mudanças aparecem como um dos possíveis comportamentos dos funcionários durante esse processo, sendo analisadas com base em dois pressupostos: o primeiro as avalia como um processo natural, uma consequência da mudança, e o segundo as analisa como algo raro, só acontecendo em condições excepcionais.

Autores como Motta (1998) e Pereira (1999), ao abordarem a evolução do enfoque da resistência à mudança organizacional, afirmam que, atualmente, a resistência é vista com algo tão natural quanto à própria mudança por estudiosos e consultores. Para Motta (1998) e Pereira (1999), esse fenômeno pode ser analisado como um impedimento do progresso, e, como, tal deve ser superado. De acordo com Pereira (1999), o fenômeno da resistência às mudanças é tão universal que a maioria das pessoas tende a aceitá-lo com um fato natural e consumado. Em oposição a este argumento, Hernandez e Caldas (2001) analisam que as resistências ocorrem sob condições e situações específicas e são consequências do modo como as mudanças são conduzidas. Corroborando esta afirmação, a pesquisa realizada por Kotter (1997), em

centenas de organizações, demonstrou que a resistência a mudanças é um fenômeno raro e que os empregados freqüentemente entendem a mudança e a desejam. Assim, a mudança ocorre principalmente devido ao modo como os agentes da mudança a conduzem. Ao se embasarem em modelos que naturalizam a resistência, assumem comportamentos que, em diversas ocasiões, favorecem o surgimento das mesmas.

O modo de compreender a mudança, seja como um processo natural ou como uma eventualidade devido à má condução do processo, influenciará diretamente a atuação do agente de mudança sobre a resistência. Autores como Motta (1998) e Pereira (1999) analisam a mudança como uma consequência natural do processo de mudança. Já autores como Kotter (1997), Hernandez e Caldas (2001) e Cohen e Fink (2003) afirmam que a resistência não é algo natural, mas sim uma consequência do modo como o processo de mudança é conduzido.

1.6.1 COMPORTAMENTOS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA E ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO

Embora as pessoas resistam por diferentes motivos e por mais ilógicos que possam parecer, sempre existe alguma razão para essa resistência. Para Cohen e Fink (2003, p. 346), as pessoas não resistem necessariamente às mudanças: as aceitam e mesmo as procuram, sendo que “o problema está em como elas percebem os efeitos decorrentes do processo”. Segundo Bressan (2000), as maneiras como os indivíduos percebem o ambiente da organização determinarão a reação a ser desencadeada. Diferentes percepções serão envolvidas dependendo das experiências, desejos, necessidades e expectativas de cada profissional.

Griffin e Moorhead (2006) identificaram seis (6) tipos de resistências individuais à mudança: pelo hábito, pela segurança do trabalho, por fatores econômicos, por medo do desconhecido, por falta de atenção e por fatores sociais. Para os autores, essas resistências estão enraizadas nas características humanas básicas, assim como as necessidades e percepções.

A resistência pelo hábito, ocorre, segundo Griffin e Moorhead (2006), quando uma pessoa realiza uma atividade durante muito tempo. A implementação de mudanças, sejam elas de ordem estrutural ou tecnológica, exigirá novos aprendizados para o trabalho. No mesmo sentido apontado por esses autores, Moura (2002) identificou, em sua pesquisa referente às atitudes dos gestores frente à mudança, o dogmatismo, o qual,

para a autora, é o grau de rejeição dos trabalhadores a novas idéias que prejudicam o modo como os mesmos estão acostumados a trabalhar. O desenvolvimento de programas que motivem o funcionário ao aprendizado dessas novas habilidades e que justifiquem a aceitação de novas idéias, seja por treinamento ou melhorias salariais, poderá auxiliar na mudança de seus hábitos de trabalho.

A segurança no trabalho, também apontada por Griffin e Moorhead (2006) como fator de resistência à mudança, deixa as pessoas estáveis em suas funções em virtude de o trabalho ter sido realizado da mesma maneira por um longo período. A alteração do modo de executar o trabalho pode fazer surgir sentimentos de incompetência ou inadequação à função, os quais, por sua vez, poderão levar à tentativa de retornar à estabilidade anterior. Assim, um funcionário pode continuar a utilizar sua velha máquina de calcular, apesar de ter a sua disposição uma tecnologia muito superior. Do mesmo modo, as mudanças nas posições hierárquicas ou a perda de *status* na implantação de um novo sistema, geradas pela tecnologia, poderão desencadear resistências individuais à mudança, conforme verificou, em sua pesquisa, Spacey *et al.* (2003). Quando o profissional, por exemplo, tem experiência em trabalhar com o sistema manual, e um sistema automatizado é implantado, o indivíduo experiente é reduzido ao mesmo nível de entendimento do sistema de outra pessoa nova na profissão. A automação pode afetar a hierarquia criada pela antiguidade no cargo, já que um colega recém-contratado, mas com o conhecimento maior em informática, pode abalar essa ordem.

Outro campo, considerado forte motivador para os trabalhadores desenvolverem resistência aos processos de mudança, é o dos fatores econômicos, como emprego e ganhos salariais, e o do temor de se tornar obsoleto para a empresa e ser dispensado ou ter seu salário diminuído. Para Griffin e Moorhead (2006), novos acontecimentos podem levar as pessoas a se sentirem ameaçadas e com medo. Segundo Meinicke (2003), o medo é uma emoção básica, desafiadora, decorrente da tomada de consciência de um perigo real ou imaginário. Assim, o medo decorrente das percepções dos indivíduos sobre as conseqüências da mudança organizacional precisa ser trabalhado no espaço em que se manifesta, pois, caso contrário, afeta o desempenho profissional e pode comprometer os resultados desejados pelas pessoas na organização.

A falta de atenção, também fator de resistência à mudança, se manifesta pela percepção seletiva por meio da qual o funcionário visualiza apenas o que sustenta seu ponto de vista, ignorando mudanças de normas e comportamentos (HERNANDEZ;

CALDAS, 2001). Por fim, compreender a influência dos fatores sociais e a convivência grupal sobre o surgimento das resistências às mudanças se mostra relevante, já que a apresentação de novos comportamentos por um membro do grupo pode ser hostilizada pelos demais, levando o funcionário a retornar a comportamentos antigos, buscando, com isso, preservar suas relações sociais. Para Lawrence (1986), as pessoas não resistem aos elementos técnicos da mudança, mas sim às mudanças sociais, ou seja, não são as alterações nas rotinas de trabalho que promoveram resistências, mas as percepções dos trabalhadores de como essas mudanças poderiam alterar seus relacionamentos desenvolvidos nas organizações.

Além dos seis (6) fatores mencionados por Griffin e Moorhead (2006) – hábito, segurança do trabalho, fatores econômicos, medo do desconhecido, falta de atenção e fatores sociais –, podem-se citar a perda da credibilidade, o etnocentrismo e o fatalismo, apontados, respectivamente, por Almeida (1996); Zaltman e Duncam (1997); e Moura (2002).

A perda de credibilidade pode ser outro fator desencadeante de comportamentos de resistência. Em pesquisa realizada em uma organização estatal, cujo objetivo foi verificar a influência da cultura organizacional sobre o processo de mudança, Almeida (1996) constatou que mais de 60% dos gestores não acreditavam na mudança que estava sendo realizada, já que haviam sido iniciadas em diversas ocasiões e nunca haviam sido concluídas. Corroborando a pesquisa mencionada, Abrahamson (2006) utiliza o termo viciadas em mudanças para designar organizações que passam por repetidos e constantes processos de transformação sem concluí-los. Assim, nessas organizações, as pessoas tendem a desenvolver comportamentos “cínicos” em relação a qualquer nova iniciativa de mudança, acreditando que, como as anteriores, a nova mudança não será concluída.

Outro fator decorrente da resistência à mudança é o etnocentrismo, apontando por Zaltman e Duncam (1997). No etnocentrismo, o indivíduo considera que as mudanças se aplicam a outros profissionais ou ambientes de trabalho, que não ao seu. Nesse caso, as pessoas se recusam a assumir princípios que se diferenciem do seu ponto de vista. Um outro fator também referido como determinante da resistência, segundo Moura (2002), é o fatalismo que, para a autora, seria a capacidade de prever o futuro. Caso os indivíduos não possuam as informações necessárias ou não consigam visualizar seu futuro na organização de modo positivo, resistirão à mudança, acreditando que esta seja a única maneira de se proteger.

Segundo Griffin e Moorhead (2006), indivíduos e grupos podem ser envolvidos nas mudanças organizacionais de muitas formas. Entre elas, as mais comuns são o treinamento, os programas de desenvolvimento gerencial, a construção de equipes e o levantamento de feedback.

O treinamento é um processo de ensino programado para melhorar as qualidades dos funcionários, aprender a usar uma máquina ou desenvolver uma habilidade. Tem como ponto negativo, segundo Griffin e Moorhead (2006), a dificuldade em manter os comportamentos aprendidos, quando ocorre o retorno ao ambiente de trabalho.

Spector (2002) aponta que um dos desafios futuros para os gestores organizacionais é a constante troca de tecnologias que exigiram treinamentos contínuos. Como solução para esse problema, o autor destaca a possibilidade de treinar habilidades transferíveis, ou seja, ensinar habilidades básicas que possam ser transferidas para várias funções, diminuindo o número de treinamentos específicos que servem apenas para uma atividade.

Outro aspecto que poderá influenciar positivamente o comportamento dos funcionários, como já mencionado, é o desenvolvimento gerencial. Assim, por meio do desenvolvimento gerencial, é possível desenvolver, em gerentes recém-promovidos, habilidades e competências em geral. Esse treinamento tem sua base em métodos participativos em que o gestor vivencia situações do cotidiano de sua função. Pesquisa realizada por Moura (2002) constatou que, devido às novas tecnologias, os gestores têm sido levados a saírem do modelo tradicional de comando burocrático para o gerenciamento de equipes com maior autonomia e poder de decisão. A possibilidade de gerir os trabalhadores de um modo eficaz que possibilite a produtividade e atingir as metas estabelecidas está diretamente ligada à aquisição rápida e contínua de novas competências e habilidades.

A construção e o desenvolvimento de equipes igualmente se mostram como estratégias relevantes para propiciar o envolvimento dos funcionários nos processos de mudança. O objetivo desta estratégia é desenvolver pessoas para o trabalho em conjunto. Para Griffin e Moorhead (2006), o desenvolvimento de equipes deve ser visto como um processo contínuo, que pode levar semanas, meses ou anos. Em relação a isso, Sacomano e Escrivão (2000) realizaram uma pesquisa em quatro organizações que passavam por processos de mudanças estruturais. Nessa pesquisa, constataram a importância de locais apropriados para o desenvolvimento de equipes, permitindo novos aprendizados e um ambiente aberto para a discussão e resolução de problemas relativos

à mudança e às dificuldades de formação da própria equipe. Esta estratégia de promover ambientes próprios para o desenvolvimento humano se mostrou positiva para a organização, já que minimizou resistências e criou um ambiente de sinergia, gerando a união da equipe em torno de objetivos definidos como relevantes pelo grupo.

Cohen e Fink (2003), ainda em relação às estratégias favoráveis às mudanças, sugerem o levantamento de feedback, para, no caso, diminuir os focos de resistência à mudança. Este envolve a formação de uma equipe constituída por gestores, funcionários e, geralmente, um consultor externo, que colem dados em todos os níveis da organização, como também sistematizem e sintetizem dados que serão devolvidos para quem os gerou. Para Griffin e Moorhead (2006), se bem utilizado e seguido de maneira criteriosa, esse processo pode se tornar a base dos processos de mudança. Porém, o processo se constitui de diversas fases, que não podem ser excluídas, sob o risco de pôr todo o processo a perder.

Vasconcelos *et al.* (2003) afirmam que existe uma grande ambigüidade entre as exigências de adequar as pessoas aos novos comportamentos no trabalho e às condições para que isso seja realizado. Esta ambigüidade gera sentimentos de injustiça e frustração. Uma pesquisa qualitativa realizada por Fonseca e Santos (2007), com sete enfermeiras em um hospital que havia implantado tecnologias de informação há sete anos, revelou que as mesmas se ressentiam com as exigências existentes. Por um lado, delas era exigida autonomia em suas funções e autogerenciamento. Por outro, todo o seu trabalho devia ser inserido nos bancos de dados do hospital, sendo que todas as suas atividades eram monitoradas. Isso gerou, segundo Vasconcelos *et al.* (2003), diversos comportamentos de resistência à mudança.

Os comportamentos de resistência à mudança, de resistir ao novo, podem assumir diversas formas. A partir dos estudos de diversos autores da área (KOTTER, 1986; JUDSON, 1980; MOURA, 2002; GOLÇALVES e GOMES, 1993), que estudam o assunto, pode ser construído um quadro de variáveis referentes a comportamentos de resistência dos funcionários, em um gradiente, que vai desde a cooperação total com a mudança, passando pela indiferença e resistência passiva até a resistência ativa ao processo. O Quadro 3 apresenta os possíveis comportamentos dos funcionários durante o processo de mudanças organizacionais.

PERCEPÇÕES	COMPORTAMENTOS	DESCRIÇÃO
Cooperação com o processo	Demonstrar disposição.	Os funcionários atuam de maneira pró-ativa, se engajando em atividades que possibilitem o sucesso da mudança.
	Seguir regras.	Os funcionários concordam em trabalhar com as novas normas e regras necessárias para o sucesso da mudança organizacional.
Indiferença	Fazer somente aquilo que lhe é ordenado.	As tarefas são realizadas somente sob supervisão permanente.
Resistência passiva	Continuar a trabalhar com os mesmos métodos anteriores à mudança, apesar de receber treinamento adequado.	Os funcionários continuam a trabalhar com antigos métodos, mesmo após serem explicadas as vantagens do novo sistema, apesar de receberem o treinamento adequado.
	Adiar ou “esquecer” compromissos.	Atividades, como reuniões, entrega de materiais, atualização de dados, são deixadas de lado, priorizando tarefas cotidianas.
	Não informar sobre danos ou defeitos percebidos.	Apesar de perceber erros no trabalho realizado por si ou por terceiros, os funcionários não os relatam visando prejudicar e retardar a mudança.
	Concordar com as propostas de mudança apresentadas, mas não colocá-las em prática.	Os funcionários concordam publicamente com as mudanças, mas não as colocam em prática, dando desculpas, para parecer que estão comprometidos, e que os motivos são realmente justificados.
Resistência ativa	Contestar as mudanças.	Os funcionários contestam abertamente as mudanças, Com argumentos fundamentados ou não para impedir a continuação das alterações.
	Causar danos físicos ou cometer erros.	Os trabalhadores comentem erros ou causam danos de maneira deliberada, visando atrasar ou sabotar definitivamente o processo de mudança.

Quadro 3 – Possíveis comportamentos dos funcionários durante o processo de mudanças organizacionais
Fonte: Adaptado de Judson (1980).

Conforme se pode observar no Quadro 3, o gradiente se inicia com as percepções positivas dos funcionários sobre o processo de mudança. Em um extremo desse gradiente, a mudança é vista como algo necessário e que beneficiará a organização. A partir dessa percepção, o funcionário desenvolve diversos comportamentos positivos, como demonstrar disposição e colaboração incondicional, em realizar as tarefas relativas à mudança, seguir as novas regras e expressar publicamente o seu apoio à mudança.

Em seqüência, ainda no Quadro 3, estão as percepções de indiferença ao processo de mudança, sendo que o indivíduo demonstra comportamentos apáticos, realizando tarefas relativas à mudança apenas quando ordenado e de forma literal, sem protestar ou demonstrar sua postura negativa em relação ao processo.

Quando a percepção dos funcionários, igualmente como se pode observar no Quadro 3, é de que o processo de mudança promoverá muitas alterações negativas, eles poderão apresentar uma resistência passiva à mudança. Para Bernardo (2004), sob essa percepção, o funcionário não sabota a mudança, apesar de não colaborar com ela. Embora seja difícil perceber a resistência passiva, já que ela nunca é demonstrada abertamente, diversos comportamentos podem ser identificados, como continuar a trabalhar com métodos anteriores à mudança, não aprender a trabalhar com os novos métodos ou comportamentos anteriores a mudança, mesmo recebendo o treinamento adequado, não informar sobre danos ou defeitos percebidos, apresentar baixa produtividade visando atrasar os projetos e concordar publicamente com as propostas, mas não colocá-las em prática.

No outro extremo do gradiente exposto no Quadro 3, têm-se os comportamentos de resistência ativa. Na resistência ativa, o participante provoca erros ou danos deliberadamente, configurando a sabotagem do processo. Essa forma é a de mais fácil identificação, pois a resistência é expressa clara e diretamente. No entanto, sua gerência é muito difícil, já que o indivíduo está determinado, sua opinião está formada contra a idéia ou ação proposta. Ao resistir ativamente à mudança, os funcionários declaram abertamente sua oposição, demonstrando isso por meio de comportamentos.

2 MÉTODO

2.1 ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO

Para a escolha da organização participante desta pesquisa, realizou-se um levantamento no Serviço Social da Indústria e do Comércio (SESI), em Santa Catarina, mais especificamente na região da grande Florianópolis. Por meio desse levantamento, identificaram-se, primeiramente, empresas de médio e grande porte, de diversos setores, como cerâmica, comunicação, alimentício, tecnologia, entre outros. Após este levantamento, que indicou a existência de poucas organizações de médio e grande porte na região, passou-se para o segundo passo da escolha, que tinha como critério a organização estar passando por mudanças em sua tecnologia. Fez-se, então, a seleção das organizações que preenchiam o requisito necessário para participar da pesquisa, sendo que se identificou um total de duas organizações. Finalmente, para a escolha da organização que participaria da pesquisa, optou-se por aquela que apresentava mais facilidade de acesso ao pesquisador e abertura dos dirigentes da organização à realização da pesquisa.

Definida a organização que participaria da pesquisa, efetuou-se contato por telefone e via e-mail, para apresentação do projeto de pesquisa. Em seguida, fez-se contato pessoal com os participantes, oportunidade em que foi explicado o objetivo da pesquisa e sua relevância. Finalmente, agendaram-se as entrevistas.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A Organização X, nomenclatura escolhida para fazer referência à empresa participante desta pesquisa, é uma Instituição de Ensino, de Direito Privado, sem fins lucrativos, administrada pela Confederação Nacional do Comércio e que oferece serviços de educação profissional em todo o território nacional. Criada a partir do Decreto-Lei Federal nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946, a Organização X foi fundada em 1947. Atende, anualmente, mais de 40 mil alunos, desenvolvendo ações educacionais em comércio de bens e serviços, e presta serviços a todos os municípios do Estado de Santa Catarina.

A estrutura física da Organização X se compõe, atualmente, de uma Administração Regional, quatro (4) Faculdades – as quais têm a Administração

Regional como coordenadora –, treze Centros de Educação Profissional, dois (2) Postos Avançados, extensões dos Centros de Educação Profissional, e três (3) Centros Especializados: Tecnologia da Informação, Centro de Desenvolvimento Social, concebido como uma incubadora de tecnologias sociais, e Bistrô, restaurante-escola com um sofisticado elenco de atuações na arte da gastronomia e uma biblioteca especializada em culinária. Além disso, possui quatro (4) unidades móveis que atendem aos municípios onde não há unidade estruturada da Organização X: um (1) na área de Turismo e Hotelaria, dois (2) na área de Informática e um (1) na área de Administração e Saúde.

Em 2007, a Organização X apresentou uma força de trabalho composta por quatrocentos e vinte e seis funcionários, que fazem parte do corpo técnico/administrativo, e oitocentos e cinquenta e oito membros do corpo docente.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS DA ORGANIZAÇÃO

Atualmente, a Organização X vem passando por numerosas modificações em suas tecnologias. Tal fato reflete o momento atual, que leva as organizações a efetuarem constantes atualizações com a finalidade de manter a sua competitividade no mercado nacional. Para os fins desta pesquisa, estudar-se-á a tecnologia da informação denominada de Sistema Advance, tendo em vista que a implementação da tecnologia citada gerou e ainda gera profundas modificações nos profissionais que atuam na organização pesquisada.

A implantação do Sistema Advance na Organização X iniciou de modo modesto, em 1998, com o objetivo de substituir o Sistema Automação Escolar (SAE), que tinha como foco a área acadêmica, registros e emissão de certificados, por um sistema mais dinâmico que gerenciasse todos os documentos e processos educacionais. A substituição do sistema SAE ocorreu porque o mesmo utilizava o Disk Operating System (sistema operacional de disco), conhecido como DOS, já ultrapassado, além de que havia a necessidade de um sistema de informações superior que atendesse às novas demandas da organização.

Embora o foco inicial da Organização X fosse a melhoria da tecnologia da informação educacional, as novas demandas que surgiram fizeram com que os dados de diversos setores fossem se integrando ao Sistema Advance, o qual passou a integrar

todas as rotinas internas da organização (pagamentos, contabilidade, matrículas, controle financeiro). Cabe esclarecer que o Sistema Advance foi implantado, de modo gradual, entre os anos de 1998 e 2000, em todas as unidades da organização X de Santa Catarina.

Atualmente, o Sistema Advance 3.0 pode ser visto como um ERP – Educacional – sistema que integra todas as informações da organização em um único banco de dados –, já que consegue integrar todas as ações e a maioria dos setores da organização. Além disso, com a utilização do sistema, foi possível automatizar e integrar uma parcela substancial dos processos acadêmicos (controles de admissão, vida acadêmica, grade curricular, grade de horários, provas, notas, salas de aula, laboratórios, cursos, disciplinas, alunos e docentes), das finanças, da logística (suprimentos, distribuição e vendas) e dos recursos humanos. Por fim, foi possível compartilhar dados e uniformizar processos acadêmicos, produzindo informação em tempo real.

As expectativas dos participantes da Organização X, quanto ao uso do Advance, são de que o mesmo possa proporcionar o aumento da receita e satisfação dos clientes e usuários, reduzir a ociosidade das salas de aula, reduzir os erros nas emissões dos documentos padronizados e adequar-se a mudanças de clientela e mercado.

2.4 PARTICIPANTES

Participaram desta pesquisa, por meio de uma entrevista, sete gestores formalmente instituídos pela organização pesquisada, ou seja, aqueles que possuem como função organizar, planejar, controlar e direcionar a organização para seus objetivos, e que atuavam na organização desde a implantação do sistema Advance. Considerou-se relevante que os participantes da pesquisa tivessem passado pelo processo de implantação do novo sistema, pois os mesmos estariam familiarizados com as mudanças e poderiam avaliar as mudanças geradas pela tecnologia da informação no comportamento dos funcionários. Assim, utilizou-se como critério para a escolha dos gestores que atuassem na organização desde a implantação do Sistema Advance. Quanto à decisão de pesquisar gestores formalmente instituídos, partiu-se da premissa de que estes são os profissionais que normalmente direcionam e influenciam o processo decisório das organizações. No Brasil, a função de gestor foi oficializada em 1965, pela Lei Federal nº 4.769.

No Quadro 4, apresentam-se algumas características dos profissionais participantes da pesquisa, como idade, sexo, formação, especializações e cargo.

Participantes	Idade	Sexo	Formação	Especializações	Cargo	Tempo de trabalho
G1	36	Masculino	Administração		Gestor	14 anos
G2	39	Feminino	Administração		Gestor	11 anos
G3	56	Feminino	Pedagogia	Psicopedagogia, Metodologia para o Ensino Profissionalizante e Orientação Profissional	Gestor	20 anos
G4	52	Masculino	Estudos Sociais	Gestão de Empresas	Gestor	29 anos
G5	51	Masculino	Ciências da computação	Metodologia para o Ensino Profissionalizante	Gestor	20 anos
G6	59	Feminino	Pedagogia	Metodologia do Ensino Superior	Gestor	29 anos
G7	48	Masculino	Contabilidade	Especialista em Informática	Gestor	28 anos

Quadro 4 – Características dos gestores participantes da pesquisa

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

Conforme se pode observar no Quadro 4, os gestores, que doravante serão chamados de G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7, têm entre 36 e 59 anos, e o tempo de atuação varia de 11 a 29 anos. Dos sete (7) gestores, três (3) são do sexo feminino e quatro (4), do sexo masculino; todos têm formação superior; e cinco (5) cursaram especializações.

2.5 FONTES DE INFORMAÇÃO

Coletaram-se as informações por meio do método de observação indireta e entrevistas. As entrevistas foram semi-estruturadas, baseadas em um roteiro sobre os possíveis comportamentos dos funcionários frente às mudanças tecnológicas, de acordo com a decomposição das variáveis. Gravaram-se as informações em um gravador de voz digital.

Além das entrevistas com os sujeitos, foi feita análise de documentos sobre a utilização do Sistema Advance. Estes documentos foram fornecidos pelos participantes tanto de maneira impressa quanto virtual, com o objetivo de melhor compreender a implantação e funcionamento desse sistema na organização pesquisada.

2.6 SITUAÇÃO E AMBIENTE

Realizaram-se as entrevistas no próprio ambiente de trabalho dos profissionais, em ambiente reservado, com o objetivo de minimizar as possibilidades de interferência e garantir a privacidade dos entrevistados. A análise documental foi realizada na casa do pesquisador, já que as informações foram repassadas, em grande parte, por e-mail pelos participantes.

2.7 EQUIPAMENTO E MATERIAIS

Os seguintes equipamentos e materiais foram utilizados nas entrevistas: gravador digital, canetas e folha de papel ofício para registros adicionais.

2.8 PROCEDIMENTOS RELATIVOS A CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS

2.8.1 Decomposição das variáveis

Primeiramente, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre mudanças organizacionais com o objetivo de identificar possíveis comportamentos dos funcionários frente a este fenômeno. A partir disto, procedeu-se a uma decomposição das variáveis que permitiu a construção de um instrumento de coleta de dados compatível com o objetivo da pesquisa. Em um primeiro momento, optou-se por utilizar o quadro desenvolvido por Judson (1980), já que o mesmo sintetizava diversos comportamentos apontados na literatura revisada (Quadro 5).

Cooperação	Cooperação e apoio entusiástico
	Cooperação
	Cooperação sob pressões da gerência
	Aceitação
Indiferença	Resignação passiva
	Indiferença
	Apatia, perda de interesse no trabalho
Resistência passiva	Fazer aquilo que for necessário
	Comportamento regressivo
	Não aprender
	Protestos
	Trabalhar segundo as regras
	Fazer o menos possível
Resistência Ativa	Diminuir o ritmo de trabalho
	Retraimento pessoal
	Cometer “erros”
	Causar danos
	Sabotagem deliberada

Quadro 5 – Decomposição inicial dos possíveis comportamentos dos funcionários diante de uma mudança organizacional.

Fonte: Judson (1980).

O quadro desenvolvido por Judson (1980) – Quadro 5 – forneceu os dados iniciais para o desenvolvimento do quadro de variáveis a ser utilizado nesta pesquisa. Após uma análise cuidadosa do referido quadro, percebeu-se que diversos comportamentos apontados como variáveis eram ambíguos, sendo difícil fazer uma diferenciação. Como exemplo, na categoria resistência ativa, não foi possível perceber diferenças claras entre os comportamentos de *causar danos* e *sabotagem deliberada*. Um outro aspecto foi a dificuldade que se teve na compreensão do significado de diversos comportamentos. Por exemplo, na categoria resistência passiva, não foi possível estabelecer o significado de *comportar-se de forma regressiva*. A partir dessas percepções, desenvolveu-se o Quadro 6.

Disseminação das informações	PERCEPÇÕES	COMPORTAMENTOS	DESCRIÇÃO	Mudanças no perfil de competências técnicas e humanas
	Cooperação com o processo	Demonstrar disposição.	Os funcionários atuam de maneira pró-ativa, se engajando em atividades que possibilitem o sucesso da mudança.	
		Seguir regras.	Os funcionários concordam em trabalhar com as novas normas e regras necessárias para o sucesso da mudança organizacional.	
	Indiferença	Fazer somente aquilo que lhe é ordenado.	As tarefas são realizadas somente sob supervisão permanente.	
	Resistência passiva	Continuar a trabalhar com métodos anteriores à mudança, apesar de receber treinamento adequado.	Os funcionários continuam a trabalhar com antigos métodos, mesmo após serem explicadas as vantagens do novo sistema, apesar de receberem o treinamento adequado.	
		Adiar ou “esquecer” compromissos.	Atividades como reuniões, entrega de materiais, atualização de dados, são deixados de lado, priorizando tarefas cotidianas.	
		Não informar sobre danos ou defeitos percebidos.	Apesar de perceber erros no trabalho realizado por si ou por terceiros os funcionários não os relatam visando prejudicar o retardar a mudança	
		Concordar com as propostas de mudança apresentada, mas não colocá-las em prática.	Os funcionários concordam publicamente com as mudanças, mas não as colocam em prática, dando desculpas, para parecer que estão comprometidos, e que os motivos são realmente justificados.	
	Resistência ativa	Contestar as mudanças.	Os funcionários contestam abertamente as mudanças, Com argumentos fundamentados ou não para impedir a continuação das alterações.	
		Causar danos físicos ou cometer erros	Os trabalhadores comentem erros ou causam danos de maneira deliberada, visando atrasar ou sabotar definitivamente o processo.	

Quadro 6 – Decomposição final dos possíveis comportamentos dos funcionários diante de um tipo de mudança organizacional

Fonte: Adaptado de Judson (1980).

No Quadro seis são mostradas as variáveis re-elaboradas, sendo que as mesmas foram descritas como cooperação com o processo, indiferença, resistência passiva e resistência ativa. Procurou-se, também, descrever os comportamentos de maneira mais clara, retirando-se comportamentos ambíguos. Por fim, elaborou-se uma nova coluna no quadro, onde foram descritos cada um dos possíveis comportamentos dos funcionários.

2.9 CONTATO COM OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Após a seleção da Organização X, realizou-se um contato inicial por e-mail com os gestores da organização, oportunidade em que foi explicada a finalidade da pesquisa e sua relevância. Após, fez-se um contato pessoal com os participantes, bem como se agendaram os horários e as datas para a realização da coleta de dados pelo pesquisador.

2.9.1 Técnicas de coleta e análise dos dados

Inicialmente, realizou-se uma entrevista “piloto” para testar o instrumento de coleta de dados desenvolvido pelo pesquisador. Realizou-se a entrevista com um dos gestores que participariam da pesquisa, sendo que os dados colhidos com o mesmo não foram utilizados na pesquisa realizada.

Para a coleta de dados, obedeceu-se às normativas da Resolução CNS 196, de 10/10/1996, que fornece as diretrizes e normas que regulamentam a pesquisa com seres humanos. As técnicas utilizadas incluíram entrevistas e análise documental, sendo que as entrevistas foram gravadas com um gravador digital. Após a realização da entrevista com cada gestor participante, utilizou-se o método da recorrência, entrando em contato com os gestores quando se percebia a necessidade de obter novos dados para a pesquisa.

Para a descrição dos dados, utilizou-se a técnica de análise do conteúdo. Após a transcrição do conteúdo das entrevistas, descreveram-se os dados por meio da construção de categorias e subcategorias. Selecionaram-se trechos para serem inseridos na análise dos dados e, a partir das sínteses desenvolvidas, fez-se a interpretação das percepções dos gestores, tendo como suporte a literatura revisada para a pesquisa.

3 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O estudo da percepção dos gestores sobre o comportamento dos funcionários em situações de mudança tecnológica foi subdividido nas seguintes categorias: cooperação com o processo, indiferença, resistência passiva e resistência ativa. Por sua vez, algumas categorias foram divididas em subcategorias: “demonstrar disposição e seguir regras”, referente à categoria cooperação com o processo; “continuar a trabalhar com anteriores mudanças, apesar de receber treinamento adequado”, “adiar ou esquecer compromissos”, não informar sobre danos ou defeitos percebidos “e” concordar com as propostas de mudança apresentada, mas não colocá-las em práticas “, referentes à categoria resistência passiva; e” contestar a mudança “e” causar danos físicos ou cometer erros”, referentes à categoria resistência ativa. As categorias e as subcategorias serão descritas e interpretadas a seguir. Contudo no decorrer da pesquisa, por meio das informações obtidas, foram percebidas duas novas categorias, denominadas de disseminação das informações e mudança no perfil dos funcionários.

3.1 DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Embora a disseminação das informações não esteja entre as variáveis levantadas na literatura pesquisada sobre os possíveis comportamentos dos funcionários frente às mudanças organizacionais, o modo como a mudança é disseminada aparece como um fator crucial para o sucesso da mesma (KOTTER, 1997). Com base nisso, julgou-se relevante realizar um levantamento com os gestores participantes desta pesquisa sobre os métodos empregados pelos mesmos para divulgar a nova tecnologia da informação aos funcionários e inseri-la na organização. A partir deste estudo pretendeu-se obter uma melhor compreensão da influência da disseminação das informações sobre o processo de implantação da mudança.

Assim, com o objetivo de descobrir conhecer os métodos utilizados pelos gestores para disseminar a mudança, perguntou-se a eles de que modo foram disseminadas as mudanças necessárias para o desenvolvimento do sistema Advance 3.0 na organização X. Uma síntese das respostas obtidas podem ser visualizadas no Quadro sete.

Participantes	Síntese dos relatos dos gestores
G1	Foram fornecidas poucas informações aos funcionários quando o sistema foi implantado. O sistema foi imposto de cima para baixo, sem que os funcionários fossem preparados para a tecnologia da informação.
G2	O sistema foi implantado em poucos dias, não houve uma divulgação.
G3	A informação da implantação veio junto com o sistema. Foi necessário implantar e começar a usar, em poucos dias. Ocorreram problemas de comunicação e faltou capacitação.
G4	O impacto da implantação do sistema, não foi mensurado, mas foi sentido quase de imediato. Problemas de resistência começaram a surgir logo após a implantação do sistema Advance 3.0.
G5	A implantação foi comunicada formalmente e rapidamente foi colocada em prática. Não havia um consenso dentro do quadro gerencial da necessidade do sistema. O impacto do sistema foi pensado, mas não em sua totalidade.
G6	Não houve uma preparação para o sistema, e a comunicação foi falha. Faltou um preparo específico porque o sistema não foi organizado dentro de uma totalidade.
G7	Foi informado que havia um sistema novo. O mesmo foi implantado sem que os colaboradores fossem preparados.

Quadro 7 – Síntese sobre a percepção dos gestores sobre a disseminação das informações durante o processo de implantação do Sistema Advance 3.0

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

A partir do Quadro sete, é possível perceber a existência de alguns fatores durante a implantação do Sistema Advance 3.0 na organização pesquisada. As palavras dos gestores sugerem que, durante o processo de implantação do sistema, a direção da organização não se preocupou em disseminar as informações sobre a necessidade da mudança do sistema utilizado até então e em explicar o modo como este seria implementado. Para Reis (2001), a disseminação das informações pode ser caracterizada como um dos aspectos mais relevantes para o sucesso de um processo de mudança organizacional.

No relato dos gestores, percebeu-se a presença de quatro fatores referentes à implantação do Advance 3.0: a imposição do sistema, as falhas de comunicação, a falta de preparo dos funcionários e dos gestores da organização e a não-mensuração dos impactos. Esses fatores podem ser visualizados no Gráfico 1.

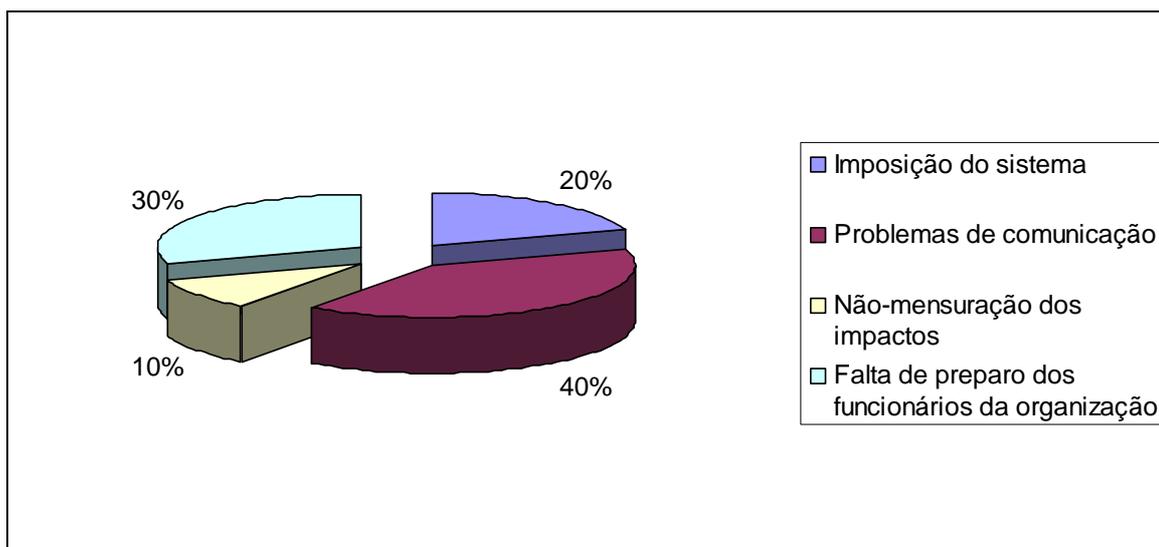


Gráfico 1 – Percepção dos gestores sobre a disseminação das informações

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados

Pode-se perceber, no Gráfico um, que 40% dos gestores mencionaram problemas nas comunicações; 30%, falta de preparo da organização e de seus funcionários; 20%, imposição do sistema; e 10%, não-mensuração dos impactos.

Para a maioria dos entrevistados, os problemas de comunicação sobre o modo como seria implantado, bem como o conhecimento sobre o funcionamento do sistema Advance 3.0, se constituíram na principal dificuldade para o sucesso da mudança junto aos funcionários. Tal aspecto é ilustrado pelo trecho de relato do participante G3:

“[...] Bom, basicamente nós não recebemos, na fase inicial do sistema, poucas informações quanto ao sistema nos foram repassada. Nos foi informado que teríamos um novo sistema e que este sistema seria implantado em nossa unidade. Essa informação, essa implantação não foi discutida a sua implantação com as gerências de núcleo, foi comunicado. [...]” (G1).

Segundo os gestores, a falta de preparo dos colaboradores e dos gestores da organização em si, gerou resistências à nova tecnologia. Conforme G6 relatou, houve dificuldades devido ao não-preparo dos profissionais que atuavam na organização.

“O sistema Advance 3.0 foi chegando, assim devagarinho, não houve um preparo específico por que o sistema não foi pensando dentro de sua totalidade.... após sua instalação ele foi alterado muitas vezes. Assim mudavam algo que uma unidade havia solicitado e automaticamente alteravam o sistema em todas as outras as unidades e isto gerava muita confusão. Tipo, o funcionário dizia ‘olha, ontem eu clicava aqui e fazia isso hoje não faz mais’. Hoje isso não acontece mais, mas foi muito difícil essa fase inicial”. (G6)

“[...] foi a maior bagunça, e nós não tínhamos uma base do sistema, não recebemos treinamento, na unidade X na época, primeiro foi implantado o Advance 3.0 para depois fazer treinamentos [...]” (G3).

Já para G1 e G5, a imposição do sistema e a não-exposição das necessidades da mudança foram fatores que desencadearam conflitos na organização:

“[...] resumindo o sistema foi aplicado na organização, é isso e pronto, não foi feito um preparo. Na unidade onde eu trabalhava o gerente não aceitou, aí ela foi a última onde foi implantado [...]” (G1, grifo nosso).

“[...] na época que o sistema surgiu [...] teve um gerente o X que não aceitou a implantação do Advance 3.0 em sua unidade, e questionou a sua necessidade [...]” (G5)

Outro fator, a não-mensuração dos impactos, das conseqüências da instalação do novo sistema também foi destacada pelos gerentes. O relato de G4 demonstra este aspecto, especialmente no que diz respeito a este fator como gerador de resistências à mudança:

[...] Eu diria com certa garantia de que na verdade nós não mensuramos o impacto nas pessoas desse empreendimento [...]a necessidade de comprar equipamentos, habilitar pessoas e gerenciar a ferramenta [...] e nesse momento começou os problemas, as resistências, as dificuldades de entendimento [...] (G4).

A percepção das dificuldades levou a busca de melhorias no sistema. Na organização X isto foi feito com o auxílio dos funcionários que sugeriram melhorias. Para G7 isto teve conseqüências positivas e negativas:

[...] Aqui a gente teve muita melhoria pela experiência do funcionário [...] isso era bom, nesse ponto é bom, pois os funcionários se sentiam parte do processo [...] o que era ruim é que você poderia estar automatizando algo errado

Kotter (1997) e Wood Jr, (2000) argumentam que a comunicação é essencial para o sucesso de qualquer transformação organizacional. O relato dos gestores demonstrou, que durante o processo de disseminação da mudança não houve uma preocupação em sensibilizar os funcionários da necessidade deste processo. Como

consequência disso, na fase inicial, ocorreram numerosas resistências, que foram desde a indiferença ao sistema até resistências ativas.

Percebe-se, no relato dos gestores, que, para diversos grupos de funcionários e mesmo para membros da gerência na época, não ficou claro por que a mudança deveria ser feita na organização. Para Kotter e Schlesinger (1986), se os funcionários não acreditam ou compreendem o processo, tendem a considerá-lo ameaçador e, a menos que os gestores tomem medidas para acabar com mal entendido, os funcionários tendem a não colaborar com o processo.

Para Judson (1980), o modo como a mudança é iniciada, influenciará as percepções futuras dos funcionários sobre o processo, gerando ou não, uma predisposição negativa à mudança. A partir da percepção destas dificuldades, os gestores procuraram meios para que os defeitos percebidos pelos funcionários fossem solucionados. Para isto, abriram canais de comunicação entre os funcionários e eles e entre os funcionários e os profissionais da organização que fornece o sistema. Para G4, embora tentativas de melhorar as comunicações fossem realizadas, estas obtiveram um sucesso relativo, já que não havia um projeto de ação definido. Segundo G7, a abertura para as opiniões dos funcionários teve aspectos positivos e negativos, já que não havia ninguém que controlasse ou testasse as mudanças sugeridas pelos funcionários.

Apesar das dificuldades encontradas nesta fase do processo, as iniciativas da direção da organização em promover a participação dos funcionários nas melhorias técnicas do sistema, foram proveitosas, já que causaram um maior envolvimento dos funcionários no processo. Segundo Cohen e Fink, (2006), o feedback é uma importante ferramenta para diminuir focos de resistência à mudança. Por meio da formação de equipes, que envolvam gestores, funcionários e geralmente um consultor externo, que coletam dados em todos os níveis da organização, reunindo, analisando e sistematizando dados que serão devolvidos para que os geraram. Assim, os autores acima citados ressaltam a importância de um bom planejamento para que este processo ocorra corretamente e se torne uma das bases do processo de mudança.

Outro problema encontrado pela direção foi à resistência de alguns gestores a instalação do sistema Advance 3.0. Estes preferiram continuar com seus antigos métodos de trabalho, como apareceu nos relatos de G1. Para Moura (2002), este comportamento poderia ser caracterizado como dogmático, ou seja, uma rejeição dos trabalhadores à novas idéias que prejudiquem o modo como os mesmos estão

acostumados a trabalhar. Para a autora acima, a superação do dogmatismo irá ocorrer desde que sejam desenvolvidos programas que motivem o funcionário ao aprendizado dessas novas habilidades, que por sua vez justifiquem a aceitação de novas idéias, por meio de treinamento ou melhorias salariais. Caso isso não ocorra, possivelmente os profissionais acharão mais cômodo continuar fazendo suas atividades da maneira habitual. Apesar de não ficar claro no relato dos gestores, aparentemente a resistência deste gestor foi tolerada inicialmente, e logo após o mesmo foi substituído por outro predisposto a efetuar as mudanças exigidas pela direção. O relato de que segue ilustra esta constatação:

[...] havia uma necessidade, os gerentes sentiam a necessidade de uma coisa que agilizasse, a demanda dos gerentes. Precisávamos de algo que agilizasse os processos e automatizasse os setores. (G7)

No entanto, apesar das resistências de funcionários e gerência intermediária, o processo de implantação da tecnologia da informação continuou, demonstrando que os gestores sentiam a necessidade de um novo sistema que agilizasse os processos e automatizasse os setores. Isto revela que existia uma forte coalizão administrativa. Conforme Kotter (1997), lideranças individuais e poderosas são importantes para a mudança, mas por si só não poderão levar adiante uma mudança profunda como a ocorrida na Organização X. Nessa organização, havia consenso entre a maioria dos gerentes sobre a necessidade de implementar o novo sistema.

Os líderes da organização devem promover a visão da mudança. Para Cohen e Fink (2003), os gestores possuem, atualmente, outras funções além das tradicionais, como organizar e planejar. Os mesmos devem motivar, selecionar e treinar funcionários, combinando os objetivos destes com os da organização. Este processo, de envolvimento dos funcionários com a mudança, foi parcialmente prejudicado no período inicial, devido ao posicionamento contrário da gerente da área educacional em compreender o sistema. Segundo o relato de G4 ocorreram resistências das gerências, especialmente no setor educacional, esta defendeu a não-participação dos gerentes da unidade quanto à administração do sistema. Para Stoner (1995), a implantação de novos sistemas facilita o controle dos gestores. Quando, no entanto, sentem-se ameaçados pelo novo sistema, podem se tornar o maior foco de resistência.

Como consequência destas atitudes o setor educacional foi o último a receber e instalar o sistema Advance 3.0. Kotter (1997) assinala que a participação direta dos gestores no processo de mudança e o conhecimento dos mesmos sobre a natureza da mudança é um fator decisivo para o sucesso do processo. A transmissão de informações para os funcionários e outras gerências é crucial para o sucesso da implantação. Caso o gestor não dissemine ou não esteja capacitado a falar do sistema que será implantado, demonstrando confiança neste, dificilmente seus funcionários o farão. Estes argumentos são respaldados por Lado e Wilson (1994). Para os autores, os gestores necessitam desenvolver competências de gestão, ou seja, a capacidade de articular uma visão estratégica e comunicá-la a toda a organização e capacitar os membros a realizar esta visão.

A partir dos aspectos apresentados, pode-se perceber que uma característica presente durante toda a implantação do sistema Advance 3.0 foi a reatividade dos profissionais envolvidos neste processo. A utilização do sistema não foi planejada e, a cada nova dificuldade, realizavam-se ações de modo fragmentado, que não levavam em consideração as consequências para os participantes como um todo. Assim, ao ser realizada uma alteração no sistema, não era avaliado o impacto nos funcionários e na realização do trabalho dos mesmos, já que as modificações ocorriam rapidamente e, muitas vezes, sem prévio aviso. Como consequência disso, sempre que ocorriam alterações no sistema, surgiam novas resistências. Atualmente os profissionais envolvidos com o sistema demonstram terem desenvolvido técnicas adequadas à disseminação, que vão desde o envio de e-mails, sistemas de ajuda virtuais, treinamentos e o desenvolvimento de profissionais responsáveis pela operacionalização do sistema, o que gerou comportamentos de cooperação com a organização. Estes comportamentos serão analisados com mais cuidado na próxima variável.

3.2 COOPERAÇÃO COM O PROCESSO

Quando o funcionário desenvolve percepções positivas sobre a mudança, ele adota comportamentos de cooperação com o processo, acreditando que a mudança é necessária e que irá beneficiar a organização e o próprio trabalhador. A partir desta percepção o funcionário desenvolve diversos comportamentos positivos como

demonstrar disposição, colaborando com as tarefas relativas à mudança e seguindo as novas regras da organização. Ao demonstrar disposição, os funcionários tendem a atuar de maneira pró-ativa, se engajando em atividades que possibilitem o sucesso da mudança. Já no comportamento de seguir regras os funcionários concordam em trabalhar com as novas normas ou condutas necessárias para o sucesso das transformações que ocorrem na organização. Abaixo serão analisados em conjunto estes dois comportamentos cooperativos: demonstrar disposição e seguir regras.

3.2.1 Demonstrar disposição e seguir regras

A análise da variável “disseminação das informações” possibilitou perceber que, durante a fase inicial da implantação do sistema, não ocorreu um preparo cuidadoso dos funcionários que os sensibilizassem sobre a necessidade da nova tecnologia. Frente a isso, os funcionários passaram a se opor à implantação do novo sistema, demonstrando falta de disposição e não seguindo as regras e procedimentos necessários para o funcionamento adequado do sistema Advance. Após análise dos dados, percebeu-se que as variáveis “demonstrar disposição” e “seguir regras” estavam conectadas, sendo mais adequado trabalhar as mesmas em conjunto. O Quadro 8 sintetiza a percepção dos gestores sobre o comportamento de demonstrar disposição e seguir regras.

Participantes	Síntese dos relatos dos gestores
G1	A primeira reação dos funcionários não foi cooperativa; foi de rejeitar o novo, considerando que o sistema de trabalho usado (manual e com pouca tecnologia), era melhor do que o Advacne 3.0.
G2	As reações diferiram, indo desde a colaboração até a ausência. Porém, sair do trabalho manual para o virtual gerou um grande impacto.
G3	No começo, os funcionários não seguiam as regras direito. Não era só culpa deles; afinal, não tinham treinamento, e o sistema apresentava muitas falhas. Hoje, os funcionários que entram já têm domínio da informática, e o sistema também melhorou muito.
G4	Pouca cooperação; a primeira resistência foi “eu não sei dominar a ferramenta”; “logo, não quero isso, prefiro achar uma alternativa mais prática e versátil”. A reação, hoje, é de 100%. Os funcionários usam o sistema muito bem.
G5	Os funcionários reagiram bem, não todos; houve uma grande resistência dos funcionários mais antigos. Hoje, ainda existem comportamentos pouco cooperativos, mas as reações negativas atuais se devem, principalmente, ao descrédito no sistema, resultante das inúmeras falhas que ele apresentou.
G6	No início da implantação do sistema, ocorreram reações positivas; entretanto, com as dificuldades que ocorriam seguidamente, os funcionários passaram a reclamar.
G7	As reações foram positivas e negativas, acredito que a cooperação de um determinado grupo de pessoas se deveu a sua familiaridade com a informática; já os funcionários mais antigos não cooperaram, acredito que devido à não-familiaridade com a informática. Hoje, eles reagem bem; não sei se gostam do sistema, mas trabalham bem com ele.

Quadro 8 – Síntese da percepção dos gestores, na categoria cooperação, referente ao comportamento “demonstrar disposição” e “seguir regras”

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

No quadro oito fica perceptível que os gestores, de modo geral, consideram que as reações dos funcionários à implantação do sistema Advance 3.0 foram negativas no momento de sua implantação, sendo que houve a ocorrência de diversos comportamentos inesperados dos funcionários.

Para G7, houve uma forte rejeição à utilização da tecnologia na organização, que teve como consequência, a não-cooperação com o processo:

“Houve pouca cooperação, a resistência foi do pessoal do Financeiro, do setor de Contabilidade, da Auditoria, foi de todo mundo. As únicas pessoas que acreditavam éramos nós da informática e as pessoas da direção.” (G7)

Segundo G3 esta rejeição pode ter sido consequência do tempo de implantação do sistema. Para a gestora a implantação foi realizada de modo abrupto, o que gerou sentimentos de frustração:

[...] “e numa sexta-feira eles vieram e disseram segunda-feira tem que ser implantado o novo sistema Advance que ninguém conhecia absolutamente nada”.

Segundo G6, inicialmente os funcionários foram colaborativos em relação ao sistema:

“Na época, reagiram bem inicialmente, mais depois com as dificuldades que o sistema oferecia, começou a ter reclamações”.(G6)

No entanto, esse comportamento dos funcionários mencionado por G6 logo se modificou, devido às dificuldades de trabalhar com o novo sistema. Em consonância com essa visão, G3 argumentou que uma das principais dificuldades foi justamente a falta de disposição dos funcionários logo após a implantação do novo sistema e que, além disso, a nova tecnologia apresentava numerosas falhas técnicas.

“Os funcionários reagiram mal ninguém, quis concordar [...], não era só culpa deles, afinal não tinham treinamento, e o sistema apresentava muitas falhas.” (G3)

Outro fator que pode resultar em uma baixa colaboração com a mudança de tecnologia são as transformações geradas no conteúdo das tarefas profissionais. O relato de G5 demonstrou esse aspecto:

“Quando o sistema passou a ser usado por mais funcionários, aí houve resistências, especialmente dos funcionários mais antigos, que só faziam no papel, e tiveram que começar a fazer as ações no computador.” (G5)

Após um período inicial de implantação do sistema, ocorreram numerosos comportamentos de resistência ao mesmo, os quais, inicialmente, foram tolerados. Posteriormente, a gerência exigiu a utilização do novo sistema, usando, até mesmo, métodos coercitivos para atingir seus objetivos:

“[...] chegou um momento que nós tiramos a opção: ou você usa o Advance 3.0 ou você já era; é o sistema vigente, ta decidido [...]A partir disso as pessoas se viram por necessidade ter que aprender a usar o sistema, ter que aprender e usar o sistema” (G7)

No entanto, atualmente os gestores analisam que os comportamentos cooperativos são comuns na organização. Para G3, houve uma sensível melhoria no

sistema e na qualificação dos profissionais que trabalham cotidianamente com o Advance 3.0. Além disso, para G2, houve uma sensível melhoria nas comunicações que visam a melhoria do sistema:

“Hoje não, os funcionários que entram já têm domínio da informática; o sistema melhorou muito, e já sabemos como lidar com ele”. (G3)

“Hoje eles relatam, mas antes eles reclamavam, mas não encaminhavam os problemas, agora nós temos os administradores do sistema dentro da faculdade que aí nós comunicamos eles e eles repassam para a ACF sistemas que é responsável pelo sistema”. (G2)

Pode-se perceber, nos relatos dos gestores, as dificuldades iniciais encontradas, já que os funcionários se mostraram pouco colaborativos para o uso da tecnologia Advance 3.0. A ocorrência dos comportamentos de “demonstrar disposição” e “seguir regras” é influenciada pelo modo como a mudança é disseminada. O emprego de métodos adequados para a disseminação das informações poderá influenciar positivamente a percepção dos funcionários sobre as necessidades da mudança, gerando maior cooperação quanto ao processo (KOTTER, 1997).

Um dos fatores que parece ter prejudicado a cooperação com o processo foi a reduzida confiança dos funcionários nos novos equipamentos e na necessidade da mudança. Para G7, havia uma crescente resistência dos mais diversos setores da organização, o que dificultava o avanço da implementação do sistema. Segundo Judson (1980), a aceitação da mudança depende, em grande parte, do grau de confiança entre funcionários e gestores. Percebe-se, assim, a necessidade de um envolvimento pessoal dos gestores com o processo de transformação e com seus funcionários, informando e ensinando sobre as vantagens de se implementar a mudança.

Para G6, no início do processo de mudança, os funcionários demonstraram disposição e cooperação quanto ao processo, sendo que as resistências se iniciaram com o passar do tempo. Isto reforça os argumentos de Cohen e Fink (2003) de que as pessoas não resistem necessariamente às mudanças, as aceitam e mesmo as procuram, mas resistem, sim, à maneira como são mudadas e as conseqüências para sua vida profissional. Assim, a falta de disposição da maioria dos funcionários pode ser atribuída à falta de treinamentos e de conhecimento sobre a mudança e às falhas técnicas apresentadas pelo novo sistema após a sua implantação.

Outro fator, a excessiva rapidez com que o novo sistema foi implantado, parece ter influenciado de forma negativa a cooperação com o processo. Na percepção dos gestores, este foi insuficiente para preparar os funcionários de maneira adequada, tanto em termos técnicos, que garantissem o bom funcionamento do mesmo, quanto em treinamentos que possibilitassem aos funcionários adquirirem os conhecimentos necessários para executarem suas operações. Aparentemente, isto desencadeou sentimentos de frustração e estresse nos funcionários (G3). Scott e Jaffe (1994) consideram que estes sentimentos sejam consequência da perda de estabilidade do trabalho. Os funcionários perdem o senso de controle de suas funções e não sabem como se situar na nova realidade que se apresenta tão rapidamente.

Segundo G5, conforme já mencionado, os funcionários mais antigos tiveram dificuldades em seguir as novas regras, já que saíram de um modo de trabalho basicamente manual (papel e caneta) e foram obrigados a adotar o método virtual de trabalho. Neste sentido, Cappelle *et al*, (2006) esclarecem que, após a implementação de uma nova tecnologia, alguns elementos do trabalho são eliminados e/ou absorvidos, enquanto outros são diminuídos ou mesmo ampliados. Gonçalves e Gomes (1993) também esclarecem que, nessas situações, a mudança no conteúdo das tarefas pode gerar o *technostress*, que é a sensação de inabilidade de acompanhar as mudanças geradas pelo computador de modo saudável. Assim, com base nos autores e na fala de G3, compreende-se que, quando diversos grupos de funcionários da organização investigada se sentiram “ameaçados” pela tecnologia, modificaram seus comportamentos de apoio e passaram a se opor à mudança.

Para que o comportamento de “seguir regras” se torne possível, é necessário que os gestores informem corretamente para seus funcionários o que é esperado deles, bem como os benefícios da mudança. Cohen e Fink (2003) ratificam que as funções informacionais são relevantes para que os líderes atinjam seus objetivos, pois envolvem a transmissão das informações dos gestores para os funcionários e entre os próprios gestores.

A falta de disposição dos funcionários da organização participante desta pesquisa foi tolerada inicialmente, como relata G1. No entanto, após um curto período, foi imposta a mudança, sob risco de desligamento da organização. Esta decisão, segundo relato dos gestores gerou uma maior cooperação dos funcionários, já que os mesmos tinham como opção saírem da organização. Bressan (2000) explica que, em

geral, os trabalhadores sentem-se ameaçados, inseguros, com medo de perder o emprego e vulneráveis. A demissão que pode advir com a mudança traz dor, trauma e sofrimento para o indivíduo que, por isso sob a pressão da demissão, podem aceitá-la publicamente, embora tendam a resistir de modo disfarçado (resistência passiva), o que pode prejudicar o ambiente de trabalho.

Atualmente, na visão dos gestores, os funcionários têm aprendido o sistema com mais facilidade, devido aos conhecimentos prévios que possuem, antes de entrarem na organização X. Além disso, assinalam os erros presentes no sistema buscando soluções junto aos responsáveis pela operacionalização do mesmo. Para G3, um dos motivos que influenciou esses resultados positivos foi a mudança no perfil dos funcionários, que estão entrando na organização com um melhor preparo, conforme já descrito. Além disso, é preciso levar em consideração as mudanças de estratégia dos gestores ao disseminar as transformações que ocorrem no sistema.

Pode-se concluir, quanto a demonstrar disposição e seguir regras, que o comprometimento, o envolvimento e a motivação dos trabalhadores em relação à mudança é fundamental para sua efetividade, sendo relevante que os indivíduos

3.3 INDIFERENÇA – FAZER SOMENTE AQUILO QUE LHE É ORDENADO

A indiferença pode ser definida como um desinteresse pelos processos de mudança que vem ocorrendo na organização. Na revisão da literatura, encontrou-se que a indiferença é vista com uma conotação negativa pelos autores Moura (2002) e Lawrence (1986), já que o indivíduo demonstra comportamentos apáticos, realizando tarefas relativas à mudança apenas quando ordenado e de forma literal, sem protestar ou demonstrar sua postura negativa em relação ao processo. Assim, apesar de não contrariar o processo, o indivíduo não demonstra disposição ou não se esforça para aprender os novos métodos de trabalho.

Para os gestores da Organização X, os funcionários não se adaptaram inicialmente às mudanças no conteúdo das tarefas, sendo que foi necessário supervisionar as atividades e verificar se as funções estavam sendo realizadas de maneira adequada. A partir da análise do Quadro 9, é possível constatar que, na percepção dos gestores, os comportamentos de indiferença ocorreram no início do

processo de mudança, mas com a utilização de dispositivos tecnológicos e melhorias do sistema, os mesmos foram superados.

Participantes	Síntese do relato dos gestores
G1	O sistema padronizou as atividades, porque foi solicitado; era algo necessário à organização.
G2	No início da implantação do sistema, sim; mas, atualmente, as pessoas trabalham de maneira adequada, sem ser necessário supervisão; não existe como fazer as atividades sem utilizar o sistema
G3	O sistema me ajuda a controlar as atividades dos funcionários, como eles sabem que estão sendo controlados; seguem as normas sem ser necessário uma constante supervisão direta.
G4	No início, os funcionários não preenchiam todos os dados, mas foram criados dispositivos para que esse preenchimento ocorresse de maneira adequada.
G5	Nossa organização tem normas rígidas em todos os setores. Isso impede qualquer comportamento de não seguir as regras, porque só tem uma maneira de fazer as coisas.
G6	Não percebi apatia ou indiferença dos funcionários durante o processo de mudança.
G7	Os funcionários ajudaram a melhorar o sistema, com suas opiniões e críticas; por fazerem parte do processo eles não se comportaram de maneira apática.

Quadro 9 – Síntese sobre a percepção dos gestores sobre o comportamento de “indiferença, fazer somente aquilo que lhe é ordenado”, frente ao processo de implantação do Sistema Advance 3.0

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

G4 relatou, como exemplo, as dificuldades encontradas para preencher as matrículas de modo virtual. Para ele, apesar das tentativas de conscientização, foi necessário utilizar os dispositivos tecnológicos para que os funcionários fizessem os cadastros adequadamente. O relato que segue demonstra este aspecto:

“No início o pessoal ‘esquecia’ de preencher os cadastros; mas criamos dispositivos que não permitem que a pessoa termine o cadastro sem preenchê-lo corretamente.” (G4).

Ainda para G4, outro elemento contribuiu para as dificuldades encontradas: a cultura organizacional. Para este gestor, a excessiva permissividade da cultura da Organização X oportunizou que ocorressem atrasos e perdas produtivas, conforme ilustra o relato a seguir:

“Era difícil, tínhamos gerentes pró-ativos, que cobravam, mas as pessoas não estavam nem aí; acho que era da cultura de nossa organização; era muito permissiva.” (G4)

Na percepção de G3, o não-preenchimento de dados cadastrais que seguissem as normas se deveu, principalmente, à morosidade do sistema, a qual, para este gestor, continua até hoje, como demonstra o seu relato:

“[...] por exemplo, o lançamento de um curso; ele é mais moroso que se fizesse a mão. Com minha experiência para cadastrar um curso mais uma turma, fazer o cadastro levava uns 40 minutos; hoje leva 15 a 20 minutos só para cadastrar uma única turma.” (G3)

Segundo G5, o problema da morosidade está praticamente resolvido, devido à mudanças no sistema. Já G1 acredita que a padronização das atividades nem sempre é funcional, tendo em vista que, para “alimentar” o sistema, são necessárias informações adequadas. Para G1, isto prejudica a organização:

“Isto gerou um problema na época, já que tudo ficou mais lento, e começaram críticas fortes ao tempo que se gastava”, ah por que a gente fica meia hora na fila” .(G5)

“Mas superamos isso ao inserir novas tecnologias e computadores, que deixaram o sistema bem mais ágil. Hoje cadastramos uma chamada em seis minutos.” [...] Um problema que pode ser encontrado é que não podemos engessar todo o sistema, já que alguns dados não podem ser preenchidos sempre iguais.”

“O sistema padronizou as atividades, porque era o que foi pedido. Mas quando necessário, eles quebram as normas. Por exemplo, quando faltam informações, eles (os funcionários) utilizam outras para preencher o campo. E as pessoas ao quebrar uma regra, prejudicam a etapa seguinte.” (G1)

Este controle das atividades dos funcionários é visto como positivo por G3, que possibilita o acompanhamento do trabalho de sua equipe, facilitando sua função de gestor:

“O sistema me ajuda nesse controle e como eles sabem disso seguem as normas. Como gestor você tem que fazer um acompanhamento querendo ou não, afinal controle é atividade do gestor”. (G3)

É perceptível, no relato dos gestores, que, após a implantação da nova tecnologia, os funcionários passaram a não realizar todos os procedimentos exigidos. Para Queiroz, Vasconcelos e Moreira (2005), uma das expectativas dos profissionais que atuam nas organizações é que a tecnologia da informação possibilite a realização de tarefas rotineiras e burocráticas de seus setores de maneira mais rápida. No relato de G1, percebe-se que esta expectativa foi frustrada, em alguns casos, os funcionários não

seguiram os protocolos estabelecidos para a realização das atividades no computador, o que sugere que consideravam seus antigos métodos mais eficazes, não conseguindo visualizar benefícios reais da utilização do sistema Advance 3.0 para as rotinas operacionais.

Diante da constatação de que muitos dados cadastrais não estavam sendo preenchidos, os gestores se utilizaram de dispositivos tecnológicos. Na situação relatada por G1, os gestores tinham como objetivo impedir que o funcionário concluísse a matrícula sem preencher todos os campos dos cadastros. Para G5, ao solucionar o primeiro problema (não preenchimento dos cadastros) foram gerados outros, como a falta de equipamentos que suportassem a quantidade de dados e as reclamações dos clientes, devido à lentidão do atendimento. Em direção ao problema descrito por G5 sobre a falta de equipamentos necessários, Weick e Quinn (1999) alertam para o fato de que, antes de implantar inovações tecnológicas, é imprescindível avaliar se o equipamento da organização se mostra compatível à nova tecnologia. A partir desta percepção, a Organização X disponibilizou novas tecnologias para o cadastramento de dados, o que gerou menor resistência e conseqüente apoio à utilização do Sistema Advance 3.0.

No entanto, a necessidade de seguir as regras do sistema levou os funcionários a buscarem alternativas para burlar o mesmo. À guisa da ilustração de G1, que relatou que, em campos onde não foi possível “engessar” o sistema, como, por exemplo, o cadastro do nome dos professores de turma, os funcionários procuravam preencher com qualquer dado, para poder concluir o mesmo. Na tentativa de solucionar esse problema, as gerências fizeram ameaças de demissões, o que provocou um ajustamento realizado pelos funcionários, já que os mesmos procuraram se adequar ao uso do sistema. Encontrou-se uma explicação para o comportamento dos funcionários em Cezar (1999), segundo o qual, os funcionários, ao sentirem seus empregos ameaçados, buscam um ajustamento profissional que demonstre publicamente que seguem as normas da instituição. Essa reação tem do funcionário, portanto, tem como objetivo evitar a perda de funções comissionadas, transferências ou a ruptura definitiva da organização, ou seja, a demissão.

Cabe ressaltar que, nos dias atuais, na Organização X, os gestores têm investido na comunicação com os funcionários para que os dados sejam preenchidos de maneira adequada. Este comportamento dos gestores é respaldado por Cohen e Fink

(2003), para quem a comunicação direta com os membros da equipe é essencial para a solução de problemas técnicos ou interpessoais.

Segundo o relato de G4, a cultura organizacional da Organização X era pautada por uma extrema permissividade, o que, na visão do gestor, influenciou negativamente o cumprimento das novas normas estabelecidas. Aparentemente, a cultura da Organização X era pautada por uma estabilidade e tolerância aos comportamentos, adequados ou não, dos funcionários. Ao se instalar um novo sistema que modificou a estabilidade dos processos e indiretamente gerou um maior controle sobre as atividades realizadas, houve uma ruptura dos paradigmas organizacionais. Quanto a isto, Stoner e Freeman (1995) esclarecem que, quando a cultura da organização é voltada para a estabilidade, as mudanças podem se tornar mais difíceis, pois já trazem consigo a incerteza. Os autores, ainda em relação a situações em que as crenças e os valores dos profissionais envolvidos não estão de acordo com as modificações propostas, apontam a educação como uma saída pra diminuir as resistências. Isto porque, se as pessoas estiverem bem informadas sobre todo o processo de mudança e convencidas de sua necessidade e importância, possivelmente passarão a apoiar o processo.

Ainda para G4, os gestores apoiaram a mudança e procuraram, em sua maioria, cobrar para que a mesma fosse operacionalizada. Entretanto, para G4, parecia que os funcionários não “*estavam nem aí*”. Quanto a este aspecto apontado por este gestor, Robbins (2002) chama a atenção para o fator cultural, já que, depois de anos trabalhando com os mesmos métodos, os funcionários tendem a consolidar valores e crenças. Hernandez e Caldas (2001) também se manifestam sobre isto, afirmando que esta percepção se torna seletiva, as pessoas passam a ouvir somente o que gostariam e ignoram novas informações que ameacem ou desafiem o mundo que construíram.

Uma das possibilidades oferecidas pela tecnologia da informação é o controle do trabalho dos funcionários. Embora não seja a sua função principal, a TI permite visualizar quando e como o trabalho é realizado. Fica claro no relato dos gestores, que esta possibilidade é vista como positiva pelos mesmos, embora para Junior, Freitas e Luciano (2005), a percepção dos funcionários de que a tecnologia da informação pode exercer um controle sobre suas atividades pode gerar uma resistência a essa tecnologia. No entanto, para G3, a percepção dos funcionários de que suas atividades podem ser controladas os leva a seguirem as normas da organização.

3.4 RESISTÊNCIA PASSIVA

A categoria resistência passiva abrange todos os comportamentos de resistência dos funcionários que não são declarados abertamente. Nessa categoria, o funcionário não sabota a mudança diretamente, mas com seu comportamento não procura se integrar ao processo. Embora seja difícil identificá-la, já que ela nunca é demonstrada abertamente, diversos comportamentos dos funcionários podem indicar uma atitude passiva frente à mudança, como, por exemplo: continuar a trabalhar com métodos ou comportamentos anteriores à mudança, apesar de receber treinamento adequado; não informar sobre danos ou defeitos percebidos; apresentar baixa produtividade visando atrasar os projetos e concordar publicamente com as propostas, mas não colocá-las em prática. Estes comportamentos dos funcionários são analisados separadamente a partir da percepção dos gestores.

3.4.1 Continuar a trabalhar com métodos anteriores à mudança, apesar de receber treinamento adequado

Novos acontecimentos podem levar as pessoas a se sentirem ameaçadas e com medo. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). É perceptivo, na análise realizada até o momento, que a disseminação das informações durante a implantação do sistema ocorreu de forma superficial e fragmentada. Como consequência desse processo, sentimentos de ameaça e medo surgiram em diversos grupos de funcionários. O medo, sob a ótica de Meinicke (2003), é uma emoção básica, desafiadora, decorrente da tomada de consciência de um perigo real ou imaginário.

O Quadro 10 apresenta uma síntese do relato dos gestores participantes da pesquisa quanto a continuar a trabalhar com métodos anteriores à mudança, apesar de receber treinamento adequado.

Participantes	Síntese dos relatos dos gestores
G1	Quando o Sistema Advance foi implantando, nós tínhamos outro tipo de profissional atuando na organização. Muitos não se adaptaram aos novos métodos de trabalho e saíram da organização.
G2	No início, foi difícil para as pessoas que trabalhavam aqui aceitarem que seu mundo estava mudando; só utilizavam a tecnologia quando necessário, mas hoje temos outra característica de profissional.
G3	O sistema era muito difícil, e não forneceram treinamentos adequados; era muito informal. Os funcionários tentavam usar caneta e papel, ao invés de usar o sistema.
G4	Era difícil, tínhamos gerentes pró-ativos, que cobravam, mas as pessoas não estavam nem aí, acho que era da cultura do Senac que era muito permissiva.
G5	No começo, houve muita resistência ao sistema, mas os que não faziam direito, foram excluídos com o passar do tempo. Hoje não se pode trabalhar sem o sistema.
G6	Com o passar do tempo, as pessoas sentiram a necessidade de utilizarem o sistema para continuarem seu trabalho.
G7	Na época, havia pessoas que escreviam a mão e, depois, passavam tudo para outra pessoa digitar. Hoje, tudo mundo já está alfabetizado perante a tecnologia. Agora já vi reclamarem de atualizações “Pó, estava funcionando bem, por que mudaram”.

Quadro 10 – Síntese da percepção dos gestores sobre o comportamento de resistência passiva: continuar a trabalhar com métodos anteriores a mudança, apesar do recebimento do treinamento adequado

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

A partir da análise do Quadro 10, é possível observar que, na percepção dos gestores, o comportamento de continuar a trabalhar com métodos anteriores à mudança, apesar do recebimento de treinamento adequado, se deve, em parte, ao treinamento inadequado fornecido pela organização. A superação deste comportamento ocorreu devido às melhorias dos métodos de treinamento e à mudança do quadro profissional que atuava na organização. O Gráfico 2 sintetiza, em percentuais, os principais fatores que, segundo os gestores, levaram os funcionários a tentar continuar a trabalhar com antigos métodos de trabalho.

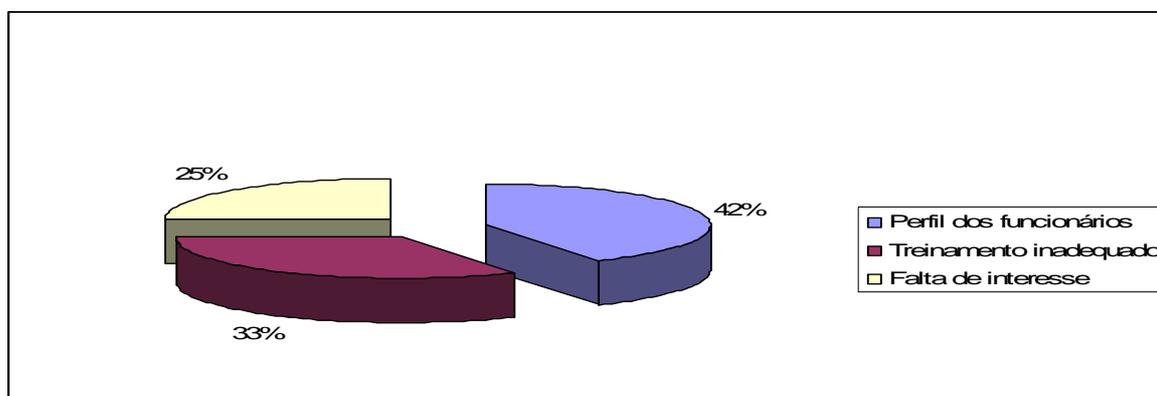


Gráfico 2 – Percepções dos gestores sobre os fatores que levaram os funcionários a preferir os antigos métodos de trabalho

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

O gráfico 2 mostra que 42% dos gestores consideram que o perfil dos funcionários foi um dos fatores que levou aos mesmos a preferirem os antigos métodos de trabalho; 33% afirmam que ocorreram treinamentos inadequados; e 25% atribuem a falta de interesse dos profissionais que atuavam na organização.

Para G1, o perfil dos funcionários da época, pouco familiarizados com a tecnologia, gerou problemas para a organização, já que os mesmos não conseguiam se adaptar aos novos procedimentos:

“Quando houve a instalação do Sistema Advance 3.0, nós tínhamos uma característica diferente de pessoal: muitas pessoas não entendiam ou se adaptavam os métodos de trabalho, com a utilização da tecnologia.” (G1)

A partir da percepção das dificuldades de adaptação dos profissionais, foram empregados métodos, como treinamentos para melhorar o desempenho. Mas, para G3 estes foram insuficientes:

“O sistema era muito difícil, e não forneceram treinamentos adequados; era muito informal. Os funcionários tentavam usar caneta e papel, ao invés de usar o sistema.” (G3)

Para diversos gestores, as dificuldades de aprendizagem, junto à falta de preparo de alguns grupos de funcionários, geraram a necessidade de tomar medidas radicais, como a demissão de profissionais para garantir a produtividade. Para G1, foi necessário fazer uma “oxigenação” dos funcionários. G5 confirma a necessidade percebida de excluir membros da organização:

“Foi feita uma oxigenação dessas pessoas, ou se aposentaram ou foram demitidas. Aqui houve uma mudança de 15 a 20% do quadro, e a nova tecnologia foi um dos fatores”. (G1)

“No começo houve muita resistência ao sistema, mas os que não faziam direito foram excluídos com o passar do tempo.” (G5)

Ao perceberem a eminências das demissões, os funcionários procuraram demonstrar sua adaptação às exigências para a utilização da nova tecnologia. G7 relata estes acontecimentos:

“Na época havia pessoas que escreviam a mão e depois passava tudo para outra pessoa digitar”. (G7)

Para os gestores, estas dificuldades estão superadas na atualidade. Segundo G1, isto se deve à mudança de perfil dos funcionários. Já G3 assinala as novas praticas de treinamentos como essenciais para esta mudança:

“Bom, os funcionários hoje, já estão adaptados ao mundo da informática. Todos realizam suas tarefas de forma conscientes”. (G2)

Já para G5, os funcionários não conseguiriam trabalhar na organização sem a informática:

“Hoje, as pessoas não conseguem mais trabalhar sem o sistema, e realizam suas tarefas de maneira adequada. Acho que é uma característica da informática, as pessoas não tem como não fazer bem suas atividades, porque todos vão perceber.” (G5)

G7 relatou que a entrada de funcionários jovens na organização facilitou o processo de implementação do sistema.

“A gente tinha resistência especialmente dos mais idosos, por outro lado também tinham os mais idosos que queriam aprender e iam atrás. Mas tinha limitações de raciocínio. Mais tinha sempre o jovem que chegava e mostrava que era mais fácil e convencia o outro que assim era melhor”. (G7)

Para G5, apesar de os profissionais possuírem os conhecimentos necessários, muitos procuram usar outros programas similares para realizar suas atividades:

“O que eu percebo é que as pessoas tentam usar outros programas, como o Word, para fazer atividades que poderiam realizar no Advance 3.0”. (G5)

A mudança ocorrida na Organização X pode ser considerada radical do ponto de vista operacional: de uma organização que utilizava pouca ou nenhuma tecnologia desde sua fundação, para uma organização que usava a tecnologia da informação na maioria dos seus níveis. A urgência em começar a utilizar de modo funcional o novo método, acompanhada da deficiência nos treinamentos apontada pelos gestores, parece ter gerado sentimentos de inaptidão nos funcionários. Sobre isto, Scott e Jaffe (1994) afirmam que, geralmente, durante as mudanças, os funcionários percebem que não possuem os conhecimentos necessários para a execução das novas tarefas e conseqüentemente, terão dificuldades em executar suas tarefas cotidianas. Frente a essa nova realidade, o profissional pode ter uma percepção sobre a mesma, vendo as mudanças como ameaçadoras. A obrigação de realizar antigas tarefas com novos procedimentos pode gerar, igualmente, sentimentos de angústia e incerteza.

Constata-se, por meio dos relatos dos gestores, que ocorreram demissões devido às dificuldades de ajustamento dos funcionários. Para G7, essas decisões, embora difíceis, foram necessárias para o crescimento da organização, já que a presença de funcionários mais jovens, tornou a organização mais dinâmica e facilitou a implementação das mudanças.

Este método coercitivo é assim explicado por DuBrin (2003): a coerção aberta é uma técnica para vencer a resistência à mudança, sendo que os gestores se utilizam de ameaças diretas ou indiretas. A ameaça pode incluir a perda do emprego, uma referência negativa após deixar a organização ou uma transferência de setor ou geográfica. Essas concepções encontram respaldo em Stonner e Freeman (1999), os quais advertem que, embora as táticas coercitivas forneçam uma solução rápida e barata para os problemas de resistência, o uso delas pode gerar um clima de desconfiança e raiva do processo e de seus realizadores.

Apesar de os gestores relatarem melhorias advindas das demissões, excluir funcionários pode ter sérias conseqüências para a organização, como as rupturas sociais e o aumento da competitividade. Para Scott e Jaffe (1986), a perda de colegas de equipes, com os quais os funcionários estão acostumados a trabalhar, leva a sentimentos de insegurança e de isolamento. Assim, o funcionário se vê obrigado a trabalhar com novas pessoas, perdendo a segurança de relações construídas com o passar dos anos.

Já o aumento da competitividade com novos colegas de trabalho se deve, muitas vezes, ao fato de a organização contratar profissionais que já possuem os conhecimentos necessários para utilizar as novas tecnologias. Segundo Spacey *et al.* (2003), quando o profissional tem experiência em trabalhar com o sistema manual, e um automatizado é implantado, o indivíduo experiente é reduzido ao mesmo nível de entendimento do sistema que outra pessoa recém-contratada na organização. Portanto, ocorrerá um nivelamento entre os mais novos e mais antigos, já que a tarefa passa a ser uma novidade e um desafio para ambos. Esse desprezo pelos conhecimentos dos funcionários se mostra injustificado, já que os antigos possuem a experiência sobre o funcionamento das rotinas operacionais e poderiam detectar futuras dificuldades operacionais no modo como o sistema está sendo desenvolvido.

A partir da percepção das demissões, aparentemente os funcionários se sentiram angustiados e procuraram maneiras de demonstrar “publicamente” que estavam adquirindo os conhecimentos necessários para serem considerados

imprescindíveis à organização. G7 comenta que, durante os primeiros meses, diversos funcionários escreviam a mão suas tarefas e passavam para outros funcionários digitá-las. Este comportamento, decorrente da mudança no modo como se realizavam as tarefas, pode ser definido, segundo Gonçalves e Gomes (1993), como Cyberfobia, ou seja, como dificuldades de lidar com computadores e aspectos relacionados a eles. A gerência da Organização X, ao perceber tais dificuldades, procurou auxiliar seus funcionários oferecendo um curso de operador de computadores. Segundo relato dos gestores, todos os funcionários participaram, o que demonstra o desejo de aprender e manter-se na organização. Percebe-se que a direção da organização se preocupou em auxiliar e manter seus funcionários, mas que, ao perceber as dificuldades dos mesmos e as perdas produtivas, optou pela demissão e contratação de novos profissionais.

Apesar do treinamento oferecido aos funcionários, diversos gestores consideram que o preparo dos mesmos foi insuficiente. Segundo G3, a falta de preparo dos funcionários gerou uma série de conflitos na fase inicial da implantação do sistema, sendo que eles não receberam um treinamento adequado. Para Griffin e Moorhead (2006), o treinamento é um processo de ensino programado para melhorar as qualidades dos funcionários, aprender a usar uma máquina ou desenvolver uma habilidade. O relato de G3 demonstra que o aspecto mencionado pelos autores não foi contemplado quando da instalação do Sistema Advance 3.0.

Os relatos dos gestores participante da pesquisa levam ao entendimento de que, durante a implantação do novo sistema, não parece ter havido um consenso entre os gestores das diversas unidades da Organização X sobre como e o que seria ensinado nos treinamentos. Também sugerem que cada unidade realizou os treinamentos, utilizando os métodos que considerava mais convenientes. Cada gestor possuía diferentes percepções do que era necessário ensinar. Segundo G2, houve uma capacitação para o uso do sistema; já G5 acredita que a capacitação realizada teve como objetivo apenas tirar dúvidas dos funcionários; e G7 afirma ter ocorrido, em sua unidade, preocupação em treinar os funcionários em elementos básicos da informática, conforme mostram, respectivamente, seus relatos.

Com as severas críticas que o sistema passou a receber, os gestores optaram por um novo método de treinamentos – os grupos de estudo –, sendo que os funcionários de cada unidade se reuniam para discutir suas dificuldades com o sistema e, depois, apresentavam para os funcionários de outras unidades essas dificuldades e

propostas de melhoria. Foi proposta a formação de grupos de estudo em cada unidade da organização, para que os funcionários demonstrassem a seus colegas as dificuldades encontradas e propusessem soluções. Para G4, um dos problemas deste método foi seu cunho demonstrativo, e não preparatório.

A construção e o desenvolvimento de equipes se mostram como alternativas relevantes para propiciar o envolvimento dos funcionários nos processos de mudança. Esta estratégia visa desenvolver pessoas para o trabalho em conjunto. Griffin e Moorhead (2006) consideram que o desenvolvimento deve ser visto como um processo contínuo, que pode levar semanas, meses ou anos. No caso da Organização X, esta estratégia se mostrou positiva, já que minimizou resistências e criou um ambiente de sinergia, gerando a percepção de problemas comuns às diversas unidades e a necessidade de aperfeiçoar a TI.

Os gestores também mencionaram que, com o passar do tempo, os treinamentos formais (treinamentos preparados de acordo com uma metodologia predeterminada e em local adequado) na Organização X, foram se tornando raros, sendo que, atualmente, são privilegiados os treinamentos informais. O relato de G4 deixa transparecer que um dos fatores que influenciou o desenvolvimento dessa “cultura da informalidade”, foi o *turnover* de funcionários, já que, após serem preparados, abandonavam a organização, deixando-a sem os recursos humanos necessários para desenvolver as operações no sistema.

Esta característica cultural – a informalidade nos treinamentos – se faz presente, hoje, na Organização X, parecendo não haver um controle sobre o que é ensinado, nem sobre a qualidade do ensino. G1 demonstra, em seu relato, estar preocupado com as conseqüências disto para o trabalho da organização, já que os novos funcionários são capacitados por colegas que podem ou não estar ensinando corretamente, já que não existe uma supervisão. Já G5 acredita que, atualmente, não são necessárias capacitações formais, visto que o sistema não está passando por mudanças relevantes, sendo que as alterações que ocorrem são informadas por e-mail. Além disso, o gestor mencionado chama a atenção para os manuais virtuais (Help Desk) fornecidos junto com o sistema, que, apesar de não serem detalhados, fornecem as informações consideradas relevantes.

Além disso, o novo funcionário, por ser capacitado de maneira informal, pode criar resistências ao sistema, pois se o funcionário que ensina estiver insatisfeito com a tecnologia da informação, poderá contaminar o aprendiz com suas percepções.

Aparentemente, G5 considera que como os funcionários possuem uma pré-qualificação em informática (um requisito comum para a contratação nas organizações da atualidade). Para o gestor, o aprendizado do sistema pode ocorrer por tentativa e erro, de certo modo isto reflete a cultura “reativa” da organização, em relação ao Advance 3.0, onde os erros ocorrem para depois procurar soluções.

Embora, na Organização X, os treinamentos informais sejam utilizados constantemente para o ensino em relação à tecnologia da informação, os gestores têm procurado utilizar novos métodos de aprendizagem que envolvam não só a adaptação às novas versões do sistema, mas também a preparação dos funcionários para possíveis erros do sistema. Para G2, este método de ensino, que é prático e teórico, leva em consideração as necessidades da organização. O treinamento é realizado com pessoas-chave que disseminam as informações para os demais, tendendo, de modo geral, segundo G2, a aumentar a produtividade da organização. Esse processo envolvendo teoria, prática e análise de possíveis erros de sistema, junto à proposta de disseminação das informações após o aprendizado, parece estar tendo resultados positivos para a Organização X.

Segundo G1, na atualidade, os funcionários da Organização X já estão adaptados ao “mundo” da informática. Em relação a este aspecto, G5 afirma que as tarefas são realizadas de maneira adequada, para os gestores, o que se deve, principalmente, aos funcionários terem as habilidades necessárias para exercerem suas funções. Segundo Cezar (1999), sempre que se introduzem novas tecnologias, novas habilidades são exigidas e, conseqüentemente, se altera o perfil dos funcionários. Esta mudança no perfil dos funcionários será mais bem analisada no item 3.7, intitulado Mudança no perfil dos funcionários da Organização X.

3.4.2 ADIAR OU ESQUECER COMPROMISSOS

O comportamento de adiar ou esquecer compromissos pode ser percebido como uma resistência passiva, caracterizada pelo adiamento de tarefas ou compromissos relativos à mudança, como, por exemplo, a digitação de dados ou entregas de materiais. Para Judson (1980), esta resistência é de difícil percepção já que pode ser facilmente confundida com esquecimento ou distração. A partir da análise do Quadro 11, é possível

perceber que, na percepção dos gestores, o comportamento de adiar ou esquecer compromissos não é percebido na Organização X.

Participantes	Síntese dos relatos dos gestores
G1	Não percebo este comportamento na organização, especialmente onde temos prazos bem definidos.
G2	Isto poderia ocorrer no passado, mas atualmente os funcionários que entram aqui já estão adaptados ao mundo da informática. Hoje as pessoas se adaptam melhor às mudanças, pois buscam mais informações acompanhando estas mudanças que ocorrem.
G3	Não existe como atrasar as atividades utilizando tecnologias da informação, já que todas as atividades da organização estão conectadas.
G4	Os funcionários não adiam seus compromissos, pois, ao adiá-los, atrasam as atividades dos demais e são cobrados por isso, por seus próprios colegas.
G5	As pessoas não atrasam seus compromissos; o que percebo é a tentativa de utilizar outros programas com funções similares ao Advance.
G6	Ocasionalmente isto acontece, mas é devido à lentidão do sistema; se o funcionário puder realizar uma outra atividade antes, ele realiza.
G7	Diversas atividades são entregues atrasadas, mas acredito que se deva ao excesso de atividades, não à resistências ao sistema.

Quadro 11 – Síntese da percepção dos gestores sobre o comportamento de resistência passiva, adiar ou esquecer compromissos

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

Segundo G4, o comportamento de resistência ocorreu na Organização X, mas foi superado:

“Antes ocorriam muitos atrasos, mas atualmente não; os funcionários se esforçam para entregar tudo nos prazos, pois o atraso de um prejudica a todos. E se um atrasar, é cobrado pelos demais que não podem continuar seus trabalhos”. (G4)

Para G1, uma comunicação clara, com planos e metas bem definidas, fazem com que os prazos sejam respeitados:

“Onde se tem um prazo bem definido, sim [...] já algumas questões que não são definidos prazos, estas exigem um esforço hercúleo, para serem entregues”. (G1)

De acordo com G3, como todas as atividades da organização estão ligadas ao sistema, não há como adiar o trabalho com o Advance 3.0. Outro fator levantado pelo gestor é a comunicação desenvolvida com os funcionários. Os relatos abaixo demonstram estes aspectos:

“[...] não existe como atrasar as atividades do sistema Advance 3.0, já que atualmente todas as atividades são baseadas neste sistema. Uma das consequências da alta tecnologia é o encadeamento de funções. Se um deixar de

entregar suas atividades no prazo, o próximo deixará de fazer seu trabalho”.
(G3)

Para G6, um dos motivos do atraso na entrega das atividades é a demora para o preenchimento dos dados devido à complicada interface do sistema. Já G7, atribui os atrasos ao excesso de atividades dos funcionários.

“Acho que sim, às vezes as atividades de preenchimento dos dados do Advance 3.0 são tão lentas, clica aqui e ali, que se o funcionário puder realizar uma outra atividade antes ele realiza.” (G6)

“Sim, diversas atividades são entregues atrasadas, mas não creio que isso seja devido à resistência ao sistema, mas sim devido ao excesso de atividades do funcionário.” (G7)

Pode-se perceber, nas falas dos gestores, que a tecnologia tem influenciado diretamente o comportamento dos funcionários. O Gráfico 3 apresenta a percepção dos gestores sobre os fatores que levam os funcionários a respeitar prazos e compromissos.

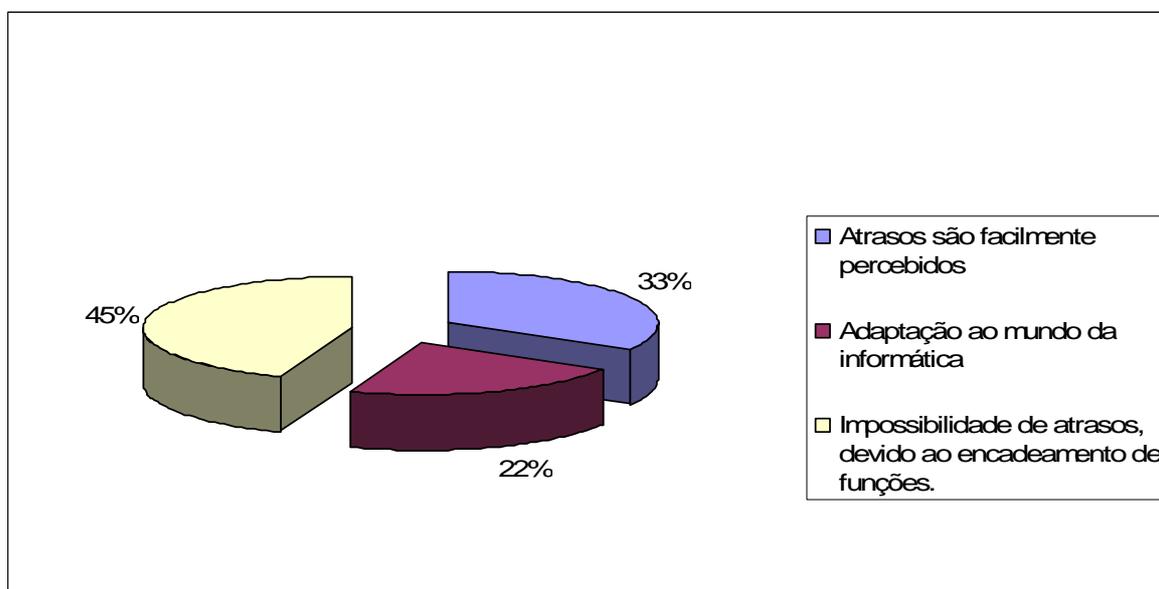


Gráfico 3 – Percepções dos gestores sobre os fatores que levaram os funcionários a cumprirem prazos e compromissos

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

O Gráfico 3 apresenta que 45% dos entrevistados consideram que a tecnologia não permite que os funcionários atrasem seus serviços, pois seus colegas ficariam prejudicados; 33% consideram que qualquer atraso seria percebido facilmente e,

conseqüentemente, cobrados; e 22% argumentam que, devido aos conhecimentos de informática dos funcionários, não existem motivos para não realizar as tarefas de maneira adequada.

Embora a variável adiar ou esquecer compromisso seja apontada na literatura sobre resistências às mudanças como um dos possíveis comportamentos durante o processo, não foi compreendida pelos gestores como dificuldade relevante. Isto se deve ao fato de a mudança tecnológica na Organização X ter atingido todos os setores operacionais, gerando nos funcionários a necessidade de se adaptar à nova tecnologia, sob o risco de exclusão da organização, como foi percebido na análise do item 3.4.1, intitulado Continuar a trabalhar com anteriores a mudança, apesar de receber treinamento adequado.

Para G4, uma das conseqüências da tecnologia da informação é o encadeamento das funções, ou seja, para realizar suas atividades, um funcionário dependerá que seus colegas realizem as suas, o que provoca uma cobrança mútua por resultados. Outro aspecto relatado por G3, foi a percepção do maior controle das atividades realizadas, já que, por meio da tecnologia, pode-se verificar a produtividade, erros e o tempo para a realização das tarefas. Esse domínio das atividades realizadas é apontado por Rodriguez (1988), segundo o qual a tecnologia da informação favorece o controle das atividades dos funcionários, minimizando as possibilidades de resistência. Dessa forma, o funcionário não deixaria de resistir por aceitar a mudança, mas pela impossibilidade de resistir, já que esse comportamento seria facilmente percebido mediante os controles existentes.

Apesar desse encadeamento de funções mencionado por G4 ocorrerem em toda a organização, G3 reconhece que os funcionários não possuem uma percepção das conseqüências de inserir informações em uma tecnologia interligada e complexa, como o Advance 3.0, sendo que qualquer erro do usuário, apesar de rapidamente percebido, interfere diretamente nos demais departamentos. Isso ocorre porque os usuários não conhecem o processo como um todo e não tem conhecimento de como um erro seu poderia influenciar o restante do sistema. Para G3, é necessário desenvolver nos funcionários uma visão holística, do todo, para que os mesmos percebam as conseqüências de suas atitudes, gerando, assim, um comprometimento dos funcionários com suas funções. Esta percepção de G3 vai ao encontro do trabalho de Pitassi e Leitão (2002), para quem, ao se restringirem as transformações geradas pelas tecnologias da

informação a aspectos práticos e físicos, ocorre o esquecimento de desenvolver, nos funcionários, uma visão subjetiva sobre as conseqüências do uso da tecnologia, o que acarreta visões simplistas e fragmentadas.

Percebeu-se, durante as entrevistas, que a maioria dos gestores não atribuiu os atrasos na entrega das atividades aos funcionários, creditando estes a dois fatores: à complicada interface do sistema, que não permite um desenvolvimento rápido do trabalho, e ao excesso de atividades na organização. Para G3, as atividades com o sistema se desenvolvem de maneira muito lenta e burocrática; já G7, considera que não existe uma resistência ao sistema, mas sim, um excesso de atividades a serem realizadas pelos funcionários.

Apesar de não ser percebido pela maioria dos gestores, há indícios do comportamento de adiar ou esquecer compromissos na Organização X. Como mostra o relato de G6, a alimentação dos dados utilizando o Advance 3.0 tende a ser lenta, levando os funcionários, sempre que possível, a realizar outras atividades que não envolvam o sistema. Para Pereira (1999), esse comportamento pode ser compreendido como uma procrastinação, sendo que o funcionário adia atividades ou compromissos relativos à tecnologia.

Ao ser implantada uma tecnologia da informação, a expectativa é de que as atividades se tornem mais rápidas e flexíveis, possibilitando um maior desempenho no trabalho dos funcionários. Para Queiroz, Vasconcelos e Moreira (2005), quando essas expectativas são frustradas, ocorre um “desencanto” com a tecnologia, que passa a ser vista como mais um empecilho ao desenvolvimento das atividades.

O relato dos gestores deixa claro que a maioria deles tem consciência dos problemas apresentados pelo sistema e como estes prejudicam o desempenho de seus funcionários. A partir desta consciência, os gestores dialogam abertamente com os funcionários sobre o problema, o que pode gerar um maior grau de comprometimento, já que os trabalhadores sentem que suas dificuldades são ouvidas e partilhadas.

Como conseqüência do comportamento dos gestores, os funcionários da Organização X têm buscado realizar suas atividades utilizando softwares, como o Microsoft Word, apesar de poderem realizar as mesmas atividades utilizando o Advance 3.0, conforme mencionou G5. Este comportamento poderia ser considerado como de evitação, em que o funcionário, por não conseguir os resultados esperados com a tecnologia, retorna a seus antigos métodos. No entanto, pode-se perceber que os funcionários da Organização X possuem um elevado grau de comprometimento com

suas funções, já que não deixam de realizar suas atividades apesar das dificuldades percebidas, mas sim, buscam interface não amigável do sistema “caminhos” alternativos para solucionar os problemas de desempenho e interface do sistema utilizado.

3.4.3 NÃO INFORMAR SOBRE DANOS OU DEFEITOS PERCEBIDOS

O comportamento de não informar sobre danos ou defeitos percebidos é caracterizado, segundo Judson (1980), quando um funcionário ou grupos de funcionários apesar de perceber erros nas rotinas realizadas por ele ou por terceiros não as relatam visando prejudicar o processo de mudança. O Quadro 12 sintetiza a percepção dos gestores entrevistados sobre este comportamento.

Participantes	Síntese dos relatos dos gestores
G1	Inicialmente, não havia canais de comunicação para essas informações; quando chegavam a nós eram desconhecidas. Hoje, desenvolvemos procedimentos para receber e trabalhar estas informações.
G2	Os funcionários sempre relataram as problemáticas encontradas, o que não havia no começo eram canais adequados e soluções eficientes; assim, geravam-se descrença e desmotivação. Atualmente, os funcionários relatam os problemas e são ouvidos. Temos funcionários responsáveis pelo sistema que repassam as dificuldades percebidas para a organização fornecedora do sistema.
G3	Todos os funcionários relatam suas dificuldades, já que problemas no sistema prejudicam o trabalho deles, mas nem todas as reclamações são atendidas.
G4	Eles relatam seus problemas a pessoas específicas, e não de um modo geral como era antigamente; virava uma bagunça.
G5	Eles relatam seus problemas, e estão começando a falar claramente dos problemas; antes tinha muita crítica pela crítica.
G6	Relatam seus problemas para nossos técnicos, mas acredito que o problema está na empresa que fornece o sistema.
G7	Relatam; nós temos procedimentos desenvolvidos, funcionários, suportes, documentos, para que todos os problemas sejam relatados.

Quadro 12 – Síntese da percepção dos gestores sobre a categoria resistência passiva, referente ao comportamento não informar sobre danos ou defeitos percebidos

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

A partir da análise do Quadro 12, pode-se observar que as dúvidas e críticas dos funcionários não foram percebidas como prejudiciais para o sucesso da implementação do Sistema Advance 3.0 na Organização X, sendo abertos espaços para as reclamações. No entanto, inicialmente não havia canais adequados de comunicação, o que gerou sentimentos de descrença e des-motivação nos funcionários. Com o passar do tempo, a organização desenvolveu mecanismos eficazes para ouvir os problemas.

Percebe-se, por meio do Quadro 12, que os gestores da organização X se mostram abertos a ouvir as dificuldades encontradas com a utilização do sistema. Para G2, os problemas iniciais se deviam, principalmente, ao não-atendimento das reivindicações dos funcionários:

“[...] havia muitas reclamações sobre o sistema e, muitas vezes, não era atendidas as exigências dos funcionários, o que causava muita desmotivação, então muitas vezes os funcionários não repassavam o problema porque pensavam ‘não adianta reclamar se não muda nada’; as pessoas ficavam desmotivadas.” (G2)

Segundo G3, ocorreram conflitos entre gestores e funcionários, já que as críticas contra o sistema, muitas vezes eram interpretadas como uma forma de resistência:

“[...] isto era muito comum no começo; então pessoas como eu, o grupo de pessoas que pensava diferente, nós não somos contra o sistema; queremos que ele facilite nossa vida, nós queremos que os problemas técnicos sejam resolvidos. Eles nos enquadraram neste grupo de resistentes ativos, e enfraqueceu este grupo que estava apoiando, mas com consciência, tava fazendo a crítica consciente. E aí não, vocês são todos resistentes, o centro educacional é resistente, e isto gerou problemas de relação, comunicação”. (G3)

Para G4, a não mensuração dos possíveis impactos, influenciou nas dificuldades operacionais para o uso do sistema. O relato a seguir demonstra este aspecto:

“Este impacto nas pessoas não foi mensurado, mas ele apareceu logo de imediato, primeiro você começou a substituir o que era operacional, era manual por uma ferramenta, além da ferramenta nós tínhamos que compor ou fazer aquisição de equipamentos capaz de gerar ou gerenciar aquela ferramenta.”

Para G1, a demora nas soluções para os problemas apresentados para o sistema, influenciou na indiferença e acomodação dos funcionários.

“E aí as pessoas, por que em um momento não estão recebendo a resposta que gostariam para sua demanda, elas começam a se acomodar com uma situação que não melhora que não avança”. (G1)

Segundo G4 Outro aspecto que dificultou o processo foi a generalização das melhorias, já que as melhorias realizadas em uma unidade da organização X, eram generalizadas para todas as outras.

Para G5, está ocorrendo uma mudança cultural na organização, já que os funcionários estão realizando reclamações consistentes:

“Agora eles estão começando a criar rotina pra fazer isso, mais era muito comum a crítica pela crítica. Mas depois de um acultramento. ‘Olha eu só posso fazer a operação se você passar por escrito e me mostrar aonde foi o erro’[...]”. (G5)

Segundo G4, para que fosse possível desenvolver uma comunicação eficaz, foi necessário criar um procedimento, já que a falta deste gerava muitos conflitos:

“O funcionário, ele vê o problema passa para o gerente e o gerente se manifesta à central corporativa; nós criamos este processo para evitar a interferência direta do gerente da unidade para com o desenvolvedor do sistema, pois antes era assim. Aí era uma confusão porque ele atendia uma demanda focada só no interesse da unidade e esquecia o conjunto do sistema em si; aí dava interferência porque, às vezes, a unidade lá do oeste chegava de manhã e tinha uma versão nova e não sabia nem por que havia mudado; aí ficava aquela coisa ‘o que houve, o gerente da unidade X pediu para que fosse alterado tal coisa’; aí dava uma confusão; já hoje não nós temos um padrão.” (G4)

Atualmente, na percepção de G3, todos os funcionários relatam os problemas, já que os mesmos prejudicam suas funções:

“Nenhum deixa de relatar o que ocorre, porque este problema técnico interfere diretamente no trabalho deles; repassam para mim e para a administradora do sistema, que faz uma ficha de ocorrência; quando é problema técnico, avisa a administração regional e a empresa responsável”. (G3)

Segundo G7, com o desenvolvimento de procedimentos adequados, e o suporte adequado, os problemas têm sido solucionados com rapidez:

“Sim, nós temos dois administradores, né, e essas pessoas têm o contato com o suporte; temos um formulário para isso, uma comunicação para o departamento regional e para o suporte”. (G7)

Para G3, os problemas são resolvidos com mais eficiência na atualidade; no entanto, não existe uma constância, sendo que pode levar um dia ou três semanas. Além disso, as soluções se limitam a aspectos técnicos, e não em facilitar o uso do sistema:

“O problema está na resposta a estas reclamações, já que ocorre muita morosidade. Aí você faz uma reclamação, e quando você já esqueceu dela, e aquilo fica e o erro aparece, às vezes demora duas semanas, três semanas e, às vezes, também é rápido. Já deixei de reclamar, em solicitações de mudança para facilitar o trabalho, mas quando é problema técnico, eu nunca deixei de reclamar. Agora quando você tem uma outra forma de você alimentar os dados com mais facilidade, ou a necessidade de um campo para implantar mais dados, isso demora para acontecer.” (G3)

A falta de um planejamento adequado, devido à urgência sentida pelos profissionais do setor administrativo em implantar o novo sistema, impediu a previsão de possíveis problemas que poderiam ocorrer (G4). Como consequência, a organização não estava preparada para solucionar as dificuldades operacionais apontadas pelos funcionários, que acreditavam que seus problemas não eram considerados relevantes, surgindo sentimentos de resignação e conformismo. Para Pereira, (1999) a resignação ocorre quando o funcionário percebe que apesar de suas solicitações as mudanças não ocorrerão, assim, o mesmo aceita passivamente os acontecimentos, realizando apenas suas atividades, sem se empenhar na mudança.

Nos meses posteriores às implantações da mudança, aconteceram muitas críticas ao sistema. Para G3, entre os funcionários que criticavam a nova tecnologia, havia dois grupos: os que criticavam por resistência ao uso do sistema e os que criticavam com o objetivo de melhorar o sistema. No entanto, segundo este gestor, a direção da organização considerava que todos resistiam com o objetivo de prejudicar as mudanças que estavam ocorrendo, gerando, com isso, sérios problemas de comunicação. Neste caso, considera-se que tenha ocorrido uma estereotipagem, que pode ser descrita com o processo pelo qual se padroniza um grupo de pessoas, seja por questões de cor, raça, sexo, posicionamentos ou opção sexual. Para Quadros e Trevisan (2002), a estereotipagem é prejudicial ao trabalho gerencial, já que a valorização e a compreensão da diversidade se mostram relevantes para o crescimento da organização.

Pode-se perceber, no relato dos gestores, sua abertura a críticas, sendo que o diálogo parece ser uma característica cultural da organização, aspecto percebido pelo pesquisador durante suas entrevistas. Schein (1982) reforça a importância da comunicação interna, afirmando que um dos aspectos mais difíceis no planejamento das organizações é como fazer com que o funcionário certo se comunique a respeito das tarefas certas no momento certo e com as atitudes certas de colaboração e de solução de problemas. Este aspecto foi parcialmente atingido pela direção da Organização X. Embora os canais de comunicação estivessem abertos, não eram organizados nem eficientes, já que não levavam em conta as particularidades de cada unidade da organização. Como relatado por G4, as mudanças realizadas em uma unidade operacional eram repassadas a outra, gerando transtornos, já que nem todas as unidades necessitavam das modificações.

Uma possível consequência do exposto no parágrafo anterior foi o aumento da resistência dos funcionários nas unidades, já que as constantes alterações não permitiam o estabelecimento de rotinas operacionais, gerando sentimentos de não-adaptação e incompetência. Judson (1980) argumenta que, quando uma mudança profunda é iniciada, os funcionários podem perceber suas habilidades e competências abaixo do necessário para realizar as novas atividades exigidas, sendo que o novo parece ameaçador. No caso da Organização X, como as modificações eram realizadas constantemente, os sentimentos de incompetência e frustração possivelmente foram potencializados, aumentando a rejeição ao sistema.

Com a demora para a solução dos problemas apresentados pelo sistema, sentimentos de indiferença e acomodação começaram a surgir (G3), sendo que diversos problemas que eram percebidos pelos funcionários deixavam de serem informados aos gerentes e responsáveis pelo funcionamento da nova tecnologia. Para Abrahansom (2006), à medida que as modificações na mudança organizacional se tornam constantes, os funcionários envolvidos no processo podem se tornar cínicos e deixam de colaborar, por não acreditarem mais na validade do processo.

Ao perceberem que suas estratégias para solucionar os problemas não estavam obtendo os resultados esperados, os gestores criaram novas estratégias organizacionais. Atualmente, os funcionários possuem o suporte de um funcionário especializado no Sistema Advance 3.0, o qual repassa as informações à administração regional e à organização que dá suporte ao sistema. Cohen e Fink (2003) respaldam estes procedimentos, afirmando que o levantamento de feedback é uma ferramenta para diminuir os focos de resistência à mudança. O feedback envolve a formação de uma equipe composta por gestores, funcionários e, geralmente, por um consultor externo, que coleta dados em todos os níveis da organização, reunindo, analisando e resumindo dados que serão devolvidos para os que os geraram. Para Griffin e Moorhead (2006), se bem utilizado, se seguido de maneira criteriosa, este processo pode se tornar a base dos processos de mudança. No entanto, o processo se constitui de diversas fases, que não podem ser excluídas, sob o risco de pôr todo o processo a perder.

Um aspecto a ser analisado são os ajustes realizados no sistema Advance 3.0. Os mesmos privilegiam, segundo o relato de diversos gestores, melhorias técnicas, que têm como objetivo manter o sistema funcionando, não existindo uma preocupação em melhorar a interface do mesmo, em promover melhorias que facilitassem o trabalho dos funcionários.

Para Queiroz, Vasconcelos e Moreira (2005) uma das expectativas dos usuários de tecnologia é que esta facilite o seu trabalho. Quando essas melhorias não são percebidas, o usuário passa a sentir-se frustrado ou, até, a hostilizar o uso da mesma

Os relatos dos gestores deixam claro que os problemas técnicos com o sistema Advance 3.0 diminuíram com o passar do tempo, bem como a agilidade da resposta e busca de soluções aumentaram. Além disso, os funcionários se posicionam de forma ativa avaliando e criticando as dificuldades encontradas. Parece haver um consenso entre os gestores de que o sistema não apresenta uma interface amigável e que esta é a visão partilhada pelos funcionários. Analisando a variável não “informar sobre danos ou defeitos percebidos”, parece que a atitude de resignação é a mais patente nos funcionários da Organização X em relação ao Sistema Advance 3.0. Já que o sistema sofre numerosas críticas, por não ser considerado adequado, e apesar das críticas, não é substituído. Este aspecto chama a atenção já que os GAPS (desvio existente entre as necessidades da organização e a oferta da tecnologia) são reconhecidos por gerentes e funcionários, mas a tecnologia não é alterada.

3.4.4 Concordar com as propostas de mudança apresentada, mas não colocá-las em prática

Entre os possíveis comportamentos de resistência apontados na literatura sobre mudanças organizacionais está o de concordar com as propostas de mudança apresentada, mas não colocá-las em prática. Moura (2002) define este comportamento como “resistência branca”, que pode ser traduzida como o comportamento daqueles que dizem confiar nas propostas de mudança oferecidas, mas que não modificam suas rotinas. Os funcionários concordam e pregam os novos conceitos, mas se relacionam com suas equipes e iguais de um modo que retarda o alcance das melhorias pretendidas. A partir da análise do Quadro 13, é possível perceber que não existe um consenso sobre a ocorrência da resistência branca na Organização X. Os gestores que consideram haver esse comportamento relatam sua ocorrência quando ocorrem atualizações do sistema, e não uma resistência ao sistema propriamente dito;

Participantes	Síntese do relato dos gestores
G1	A tecnologia da informação não abre muitas alternativas, já que possuímos um controle das atividades; todos percebem o que os funcionários estão fazendo; então não existe muita liberdade para esconder as atividades realizadas.
G2	Antigamente, estas práticas poderiam ocorrer, mas, na atualidade, com as melhorias do sistema, não percebo a ocorrência dessas práticas.
G3	Quando surgem atualizações, sempre ocorrem protelações; as pessoas enrolam para começar a atuar com as modificações do sistema. Às vezes, é necessária muita conversa.
G4	Não se percebi esta prática dentro da organização.
G5	Sempre que surgem alterações no sistema, as pessoas começam a protelar o aprendizado, nós percebemos que o trabalho fica mais lento.
G6	As pessoas, muitas vezes, dizem que usam o sistema, mas, na realidade, tendem a utilizar programas alternativos.
G7	Ocorria antigamente, mas com a saída de funcionários mais idosos e a entrada de novos funcionários isto deixou de acontecer.

Quadro 13 - Síntese da percepção dos gestores na categoria resistência passiva, referente ao comportamento “concordar com as propostas de mudanças apresentadas, mas não colocá-las em prática”
Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

No Gráfico quatro é demonstrada a percepção dos gestores sobre a ocorrência da “resistência branca” na implantação do Sistema Advance na organização participante desta pesquisa.

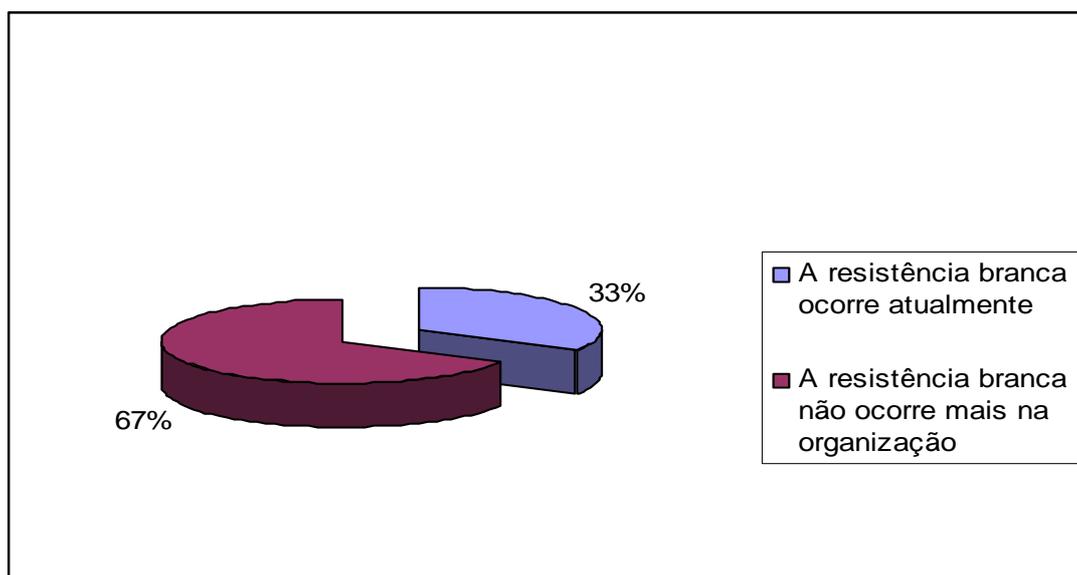


Gráfico 4 – Ocorrência de resistência branca na percepção dos gestores

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

Dos gestores entrevistados, conforme mostra o Gráfico 4, 67% acreditam que a resistência branca ocorreu na organização, mas que, na atualidade, não é mais perceptível; já 33% acreditam que esta resistência ainda ocorre na organização em

maior ou menor grau. A fala de G7 reflete a percepção da maioria dos gestores entrevistados:

“Não, isso existia, tinham pessoas, aquilo que eu te falei, ‘eu acho que o computador é importante, mas eu não consigo trabalhar com ele’, aí ele fazia tudo e dava para outra pessoa digitar, ele estava sempre dependente de outra pessoa”. (G7)

Para G3, a ocorrência da resistência branca se deve às atualizações do sistema, que modificam as rotinas operacionais. Para este gestor, uma comunicação adequada e imediata, ao se perceber o problema, pode solucioná-lo de maneira eficaz:

“Acredito que sempre que sai uma atualização do Advance 3.0, esta resistência aparece. Todos falam bem, mais aí começam a mexer com o sistema, há coisas novas, e aí enrolam, sempre protelando. Aí tem que ter jeito, levar as pessoas a entenderem que são mudanças necessárias, já que nós temos prazos a cumprir [...]” (G3).

Segundo G6, o discurso dos funcionários, em diversas ocasiões, não estão de acordo com suas práticas: .

“O número de pessoas que dizem realizar suas atividades utilizando o Advance 3.0, é menor do que os que realmente utilizam.” (G6)

Para G1, esta prática dificilmente pode ocorrer na atualidade devido ao controle sobre o trabalho que a tecnologia da informação proporciona:

“[...] a tecnologia da informação não te abre muitas alternativas, ou você faz daquele jeito ou não faz. E, além disso, todo mundo vê o que você está fazendo como você está fazendo; não existe muita liberdade de trabalho”. (G1)

Ratificando a visão de G1, G2 argumenta que, devido aos controles internos da organização e as atualizações do sistema, este comportamento dificilmente poderá ocorrer:

“Temos regimentos que direcionam os trabalhos; não percebo nos colaboradores o falar diferente do praticar. Antes, sim, tínhamos pessoas assim, mas com as atualizações dos sistemas ou você segue os procedimentos ou você não trabalha”. (G2)

A ocorrência da resistência “branca” foi percebida na Organização X quando foi implantado o sistema Advance 3.0. O discurso diferente da prática se justifica na organização, já que, como analisado no item 3.2.1, foram realizadas diversas formas de pressão, desde educação até coerção, visando à adaptação dos funcionários à nova tecnologia. Assim, para manter-se na organização, era necessário um alinhamento do discurso dos funcionários com o da gerência. Para Cohen e Fink (2003), as pessoas adotam palavras adequadas, jogam palavreado e fingem estar empolgadas, mas não assumem comportamentos reais de mudança.

Para Hernandez e Caldas (2000), as aceitações ou resistências aparecem quando as mudanças são percebidas como “oportunidades”, despertando emoções positivas como: alegria, orgulho, esperança, amor, carinho; ou são percebidas como “ameaças” e, então, serão despertadas emoções negativas, como: frustração, raiva, ansiedade, medo, tristeza, culpa, vergonha. Assim, os grupos de funcionários que resistiram à mudança de tecnologia, em especial os funcionários mais antigos (G7), parecem ter desenvolvido percepções negativas quanto às próprias competências e à mudança de seus hábitos de trabalho.

Apesar de aceitarem publicamente a mudança, diversos funcionários optaram por continuar a realizar suas tarefas utilizando antigos métodos de trabalho. Para Griffin e Moorhead (2006), o hábito e a segurança no trabalho realizado da mesma maneira por um longo período deixa as pessoas estáveis em suas funções. Ao se alterar o modo de executar o trabalho, podem surgir sentimentos de incompetência ou inadequação à função, levando à tentativa de retornar à estabilidade anterior. Assim, um funcionário pode continuar a utilizar sua velha máquina de calcular, apesar de ter a sua disposição uma tecnologia muito superior. Corroborando essa afirmação, Moscovici (1995) expõe que a insegurança e a ameaça são dois fatores que provocam resistência no indivíduo, que não se sente apto a aprender novas tarefas ou que percebe a mudança como prejudicial à sua posição.

O Sistema Advance 3.0 recebe atualizações constantes, visando melhorar o desempenho dos profissionais da organização. No entanto, essas mudanças não têm gerando comportamento de resistência na atualidade. Provavelmente, isto se deve ao fato de que as mudanças atuais são lineares ou incrementais. As mudanças evolucionárias são caracterizadas por pequenas mudanças, lineares e contínuas, envolvendo alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos-

chave para a organização. Essas modificações não alteram as expectativas dos envolvidos, não gerando grande entusiasmo ou receio.

Para G3, os comportamentos de protelação e não-utilização das novas ferramentas oferecidas pelo sistema podem ser resolvidos por meio de uma postura “amigável” do gestor de demonstrar e convencer seus funcionários de que as mudanças e atualizações são necessárias. Lawler (1998) afirma que a melhor postura é convencer os funcionários de que a “sua participação e disposição em apoiar a mudança são essenciais para a sobrevivência da organização e, portanto, para a manutenção dos empregos”, argumentando que, em uma economia globalizada, a segurança do emprego vem do fato de a empresa ser competitiva.

Um aspecto que chama a atenção no relato de grande parte dos entrevistados é a percepção dos mesmos de que esse comportamento de resistência seja de difícil ocorrência na organização, já que a tecnologia da informação não permite muitas alterações ou atrasos no modo como os funcionários realizam o trabalho, e o discurso divergente da prática seria facilmente percebido (G1). Para Cohen e Fink (2003), embora não se possa reduzir a função gerencial ao controle, este continua sendo uma atividade importante no trabalho, já que permite o monitoramento e a disseminação de informações. A tecnologia da informação possibilita aos gestores um modo de controle sutil, já que, embora as informações não sejam verificadas continuamente, os funcionários sabem que sempre existe a possibilidade de suas atividades serem verificadas.

Percebe-se, no relato dos gestores, que os mesmos consideram que o comportamento de *concordar com as propostas de mudança apresentada, mas não colocá-las em prática*, foi sentido nas fases iniciais da implantação da mudança tecnológica. A partir dessa percepção, os mesmos usaram estratégias que foram desde o treinamento até a coerção, por meio da ameaça de demissões, para promover a aceitação do novo sistema. Na atualidade, nem todos os gestores consideram a ocorrência desse comportamento; para os que o percebem, o mesmo se manifesta de maneira pontual devido ao controle exercido pela tecnologia da informação sobre o comportamento dos funcionários e o novo perfil dos mesmos. Quando esse comportamento é percebido, alguns gestores utilizam técnicas de feedback e motivação, para induzir os funcionários resistentes a continuar usando o sistema Advance 3.0. Mesmo assim, alguns gestores assinalam que, embora os funcionários não possam deixar de usar a tecnologia no seu

cotidiano, procuram empregar outros softwares para realizar o trabalho e que isto se deve não a resistências, mas sim às dificuldades de utilizar a tecnologia existente.

3.5 RESISTÊNCIA ATIVA

Pode-se definir a resistência ativa como um conjunto de comportamentos que fazem com que os funcionários declarem abertamente seu desconforto com a mudança que está ocorrendo. Essa forma é a de mais fácil identificação, pois a resistência é expressa clara e diretamente. No entanto, sua gerência é muito difícil, já que o indivíduo está determinado, sua opinião está formada contra a idéia ou ação proposta. A partir da revisão da literatura, optou-se por dividir esta categoria de análise em dois comportamentos observáveis: contestar as mudanças e causar danos físicos ou cometer erros.

No comportamento de contestar a mudança, os funcionários contrapõem abertamente as mudanças e, com argumentos fundamentados ou não, procuram impedir a continuação das alterações. Já no comportamento de causar danos físicos ou cometer erros, os trabalhadores cometem erros ou causam danos de maneira deliberada, visando atrasar ou sabotar definitivamente o processo.

3.5.1 CONTESTAR A MUDANÇA

O comportamento de contestar a mudança, por meio de comentários, argumentações fundamentadas ou simples ironias que desviam o foco das discussões, deve ser cuidadosamente trabalhado, já que pode minar os objetivos da mudança organizacional. Na Organização X, o desenvolvimento do processo de mudança sem a conscientização prévia e participação dos envolvidos parece ter incentivado a insatisfação generalizada durante o processo de implementação do sistema Advance 3.0. O Quadro 11 apresenta a síntese da percepção dos gestores sobre a resistência ativa.

Participantes	Síntese dos relatos dos gestores
G1	O sistema é muito criticado, de maneira assertiva ou através de ironias; as críticas são abertas e diversas. As principais queixas são quanto a funcionalidade do sistema, sua interface pouco amigável e quanto à demora na solução dos problemas apresentados.
G2	O sistema é muito criticado, seja por ironias, piadas ou pelo seu mau funcionamento.
G3	As críticas ocorrem através de piadas, as pessoas muitas vezes ficam nervosas e estressadas.
G4	Os funcionários dizem que o sistema “ não presta”, demonstrando raiva e irritação.
G5	Hoje as críticas são mais assertivas, mas já foram bastante agressivas; os funcionários chamam o sistema de <i>Atravance</i> . Em alguns casos, sou obrigado a concordar com o conteúdo das críticas.
G6	O sistema deixa a desejar; os funcionários criticam devido à falta de treinamento, desconhecimento e demora no acesso às informações solicitadas.
G7	As críticas se manifestam de diversas formas; tem momentos que é assertivo: ‘vamos mudar isso’. Tem momentos que é de irritação: ‘olha, não dá; to estafado, to estressado’; tem vários tem de tudo. Eu sou um dos críticos, já que considero que o sistema possui uma interface muito complicada.

Quadro 14 – Síntese da percepção dos gestores na categoria resistência ativa, referente ao comportamento “contestar a mudança”.

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

A análise do Quadro 14 permite perceber que as críticas ao Sistema Advance 3.0 na organização são constantes. Os gestores consideraram que, atualmente, o sistema está mais bem desenvolvido, mas que, em diversas ocasiões, as críticas são fundamentadas. Um aspecto que fica claro na análise do Quando 14 é que as reclamações são expressas, em sua grande maioria, por meio de ironias seguidas de reclamações assertivas e agressivas.

No relato dos gestores, foi perceptível que três aspectos colaboram para o sistema sofrer constantes críticas dos funcionários: o mau funcionamento do sistema, a interface pouco amigável e a demora na solução dos problemas apresentados. O Gráfico 5 sintetiza os principais fatores que, segundo os gestores, geram contestações à tecnologia pesquisada.

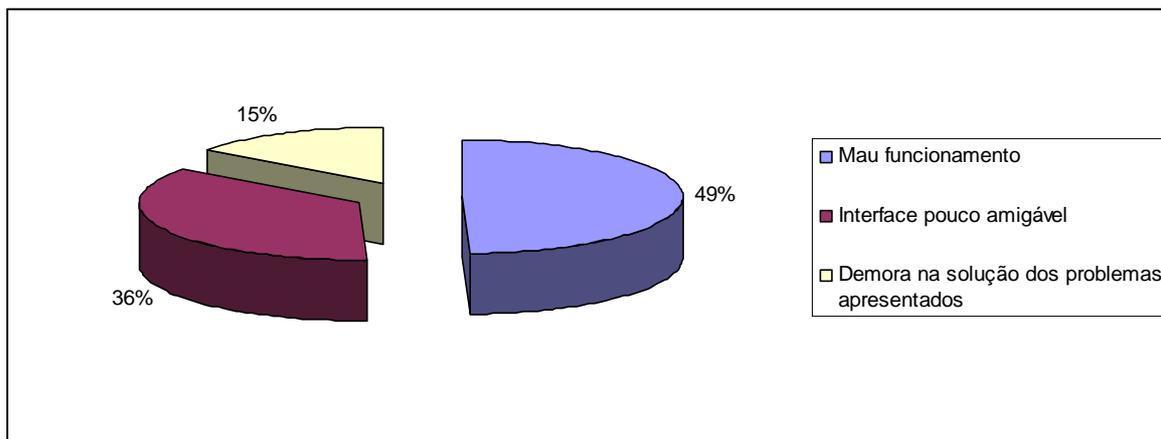


Gráfico 5 – Motivos pelos quais os funcionários criticam o sistema na percepção dos gestores

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

Conforme se pode visualizar no Gráfico 5, 49% dos gestores percebem que o mau funcionamento do sistema leva os funcionários a contestarem o Sistema Advance; 38% consideram a interface pouco amigável como causadora dessas contestações; para 13% dos gestores, a demora na solução dos problemas apresentados gera reclamações constantes.

Para G7, uma das principais reclamações contra o sistema é a sua complicada interface, que prejudica e atrasa as atividades dos funcionários:

“Agora contra o sistema, que ele tem ineficiência, que ele tem problemas de operação, funcionalidade, nós temos vários, até eu sou um. Por que eu não admito que para chegar em uma rotina, tenha que clicar dez vezes”. (G7)

Para G1, a principal forma de contestar o sistema é a ironia, por meio da qual os funcionários demonstram que denigrem o sistema:

“São críticas assertivas, muitas vezes passam para a chacota; o sistema passa a ser chamado de atravance, ele atrasa o trabalho deles”. (G1)

Segundo G7, críticas agressivas ainda ocorrem, mas são consequência do mau funcionamento do sistema:

“As críticas se manifestam de diversas formas; tem momentos que é assertivo: ‘vamos mudar isso’. Tem momentos que é de irritação: ‘olha, não dá, to estafado, to estressado’; tem vários tem de tudo Os sistemas têm estressado as pessoas em alguns setores”. (G7)

A percepção de G5 é que os funcionários demonstram que estão indiferentes com a utilização do Advance:

“Atravance: por aí você percebe como os colaboradores apreciam este sistema; eu ignoro esses comentários, e às vezes sou obrigado a concordar. No passado, eu vi algumas críticas bem furiosas ao sistema, mas hoje elas são mais educadas; acho que os funcionários estão conformados, alguns até indiferentes, como se não houvesse saída, e aí é usar mesmo”. (G5)

O Gráfico 6 sintetiza, segundo as percepções dos gestores, as principais formas que as críticas assumem ao serem realizadas pelos funcionários.

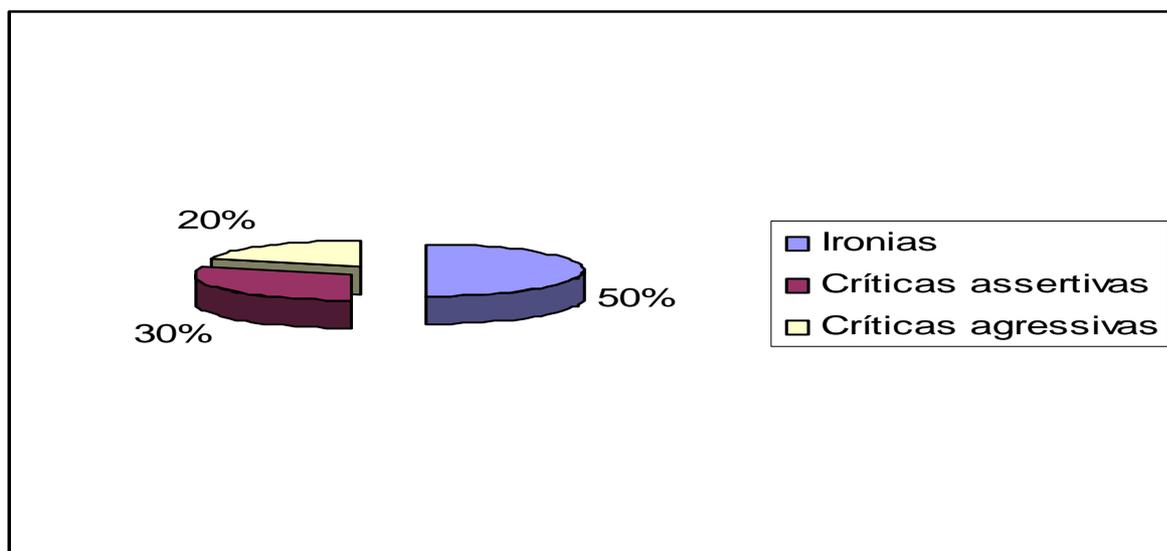


Gráfico 6 – Formas de contestação ao Sistema Advance

O Gráfico 6 aponta que 50% dos gestores consideram que o uso de ironias é o modo de contestação mais utilizado pelos funcionários; 30% acreditam que as críticas assertivas são utilizadas com frequência; e 20% percebem verbalizações agressivas ao se falar do sistema.

Apesar de o Sistema Advance ser considerado vital para o funcionamento da maioria das operações da Organização X, há evidências nas falas dos gestores de que, mesmo após anos da sua instalação, os resultados esperados por funcionários e gerências não foram atingidos. Diversas conseqüências inesperadas, como o mau funcionamento do sistema, complicada interface e demora na solução dos problemas, são relatadas pelos funcionários segundo as percepções dos gestores.

Um aspecto que chama a atenção na organização é o posicionamento dos gestores a críticas e sugestões. A cultura da organização leva seus principais dirigentes a aceitar as críticas e as acolher de modo positivo. Segundo Moscovici (2002), essa

estratégia se mostra positiva, já que se torna mais fácil trabalhar com contestadores abertos do que com funcionários que não se manifestem, mas se opõem às tecnologias passivamente. Para Griffin e Moorhead (2006), nem todas as resistências a mudanças devem ser superadas, já que podem revelar preocupações legítimas ou demonstrar erros no processo de mudança que está ocorrendo.

Percebe-se, no relato dos gestores, que os funcionários criticam abertamente o sistema, e na maioria das vezes de forma assertiva. Para Wolpe e Lazarus (1966), o termo assertividade é utilizado quando a pessoa expressa seus sentimentos, crenças e pensamentos de formas diretas, honestas, e sem violar o direito de outras pessoas. Esse comportamento dos funcionários demonstra o clima de confiança existente entre gestores e funcionários, já que os trabalhadores acreditam que não serão punidos pelos seus gestores ao expressarem seus pontos de vista sobre o Sistema Advance.

Apesar dessa abertura a críticas e de diversos gestores concordarem com as percepções dos funcionários a respeito da ineficiência do sistema, não são realizadas mudanças que atendam às demandas solicitadas, como, por exemplo, a melhoria da interface. Frente a esta realidade, os funcionários passaram a utilizar diversas formas de contestação, como ironias e piadas, assim expressando seu desagrado. Mais do que uma forma agressiva de contestar a tecnologia, esse comportamento mostra certa resignação dos funcionários, que não visualizam uma melhoria em curto prazo.

Outro aspecto percebido é o estresse causado devido ao mau funcionamento do sistema. As atividades, na Organização X, são pautadas por metas e prazos e, independente do bom ou mau funcionamento do Sistema Advance, estes devem ser cumpridos. Para Silva (2006), esse mau funcionamento acarreta o desenvolvimento de ansiedade e estresse frente à tecnologia, já que o indivíduo se percebe incapaz de cumprir suas atividades de maneira satisfatória. Esse sentimento de impotência pode gerar reações agressivas no local de trabalho.

3.5.2 Causar danos físicos ou cometer erros (sabotagem)

A insatisfação com o processo de mudança pode levar os funcionários a comportamentos extremos, como sabotar o processo. Os trabalhadores cometem erros ou causam danos de maneira deliberada, visando atrasar ou prejudicar definitivamente o processo de mudança. A percepção dos gestores referente a este comportamento dos

funcionários da Organização X quanto ao Sistema Advance pode ser observada no Quadro 15.

Participantes	Síntese dos relatos dos gestores
G1	Talvez algum funcionário deseje sabotar o sistema, mas o trabalho em nossa organização, está organizado de tal maneira que, para um realizar sua atividade, outro terá que concluir a sua. Então não acredito que isto ocorra em nossa organização.
G2	Devido ao novo perfil de funcionários e a época em que vivemos, não acredito em sabotagem.
G3	O sistema possui controles que não permitem a ocorrência deste tipo de comportamento.
G4	Devido aos controles do sistema, esta atitude não é possível.
G5	Acho que ocorrem demoras e negligência, mas não sabotagens.
G6	Podem ocorrer, mas seriam facilmente percebidas, quem e quando fez.
G7	O funcionário pode expressar seu descontentamento dessa forma, mas, mesmo descontente, necessitaria inserir os dados logo ou seria percebido.

Quadro 15 – Síntese da percepção dos gestores na categoria resistência ativa, referente ao comportamento “causar danos físicos ou cometer erros”

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

Por meio da análise do Quadro 15, é possível perceber que o comportamento “causar danos físicos ou cometer erros” não é percebido pelos gestores, os quais consideram que, além de existir um outro perfil funcional na atualidade, os dispositivos instalados no sistema, como controle de acesso e senhas, diminuem ou anulam a possibilidade de sabotar o Sistema Advance.

A sabotagem pode ser considerada uma das formas mais danosas de resistência à mudança, já que os danos a um equipamento, ou o envio incorreto de dados, podem gerar perdas financeiras e de tempo ou serem prejudiciais às relações sociais. No relato dos gestores, ficou perceptível que o comportamento de causar danos físicos ou cometer erros não é percebido na atualidade. O Gráfico 7 demonstra a percepção da ocorrência desse comportamento na Organização X.

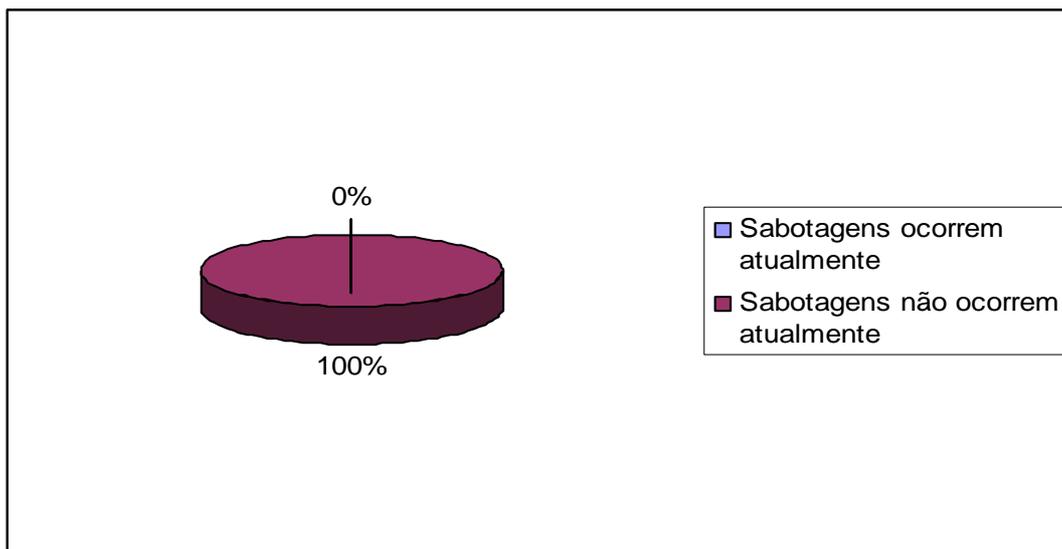


Gráfico 7 – Ocorrência do comportamento de sabotagem

Percebe-se, no Gráfico 7, que 100% dos gestores consideram que, na atualidade, não ocorrem comportamentos de sabotagem. Para G4, embora esse comportamento não ocorra na organização, ele foi percebido durante o processo de implantação do Sistema Advance, embora não tivesse sido provado:

“Não ficou provado, mas evidenciado, por que como que um registro em uma unidade tinha certa freqüência e, no outro, não tinha, se o módulo é o mesmo. Aí pensamos ou é o usuário que não sabe, e aí ele precisava ser capacitado ou treinado. Ou aí ele fazia de modo deliberado; não ficou provado, mas ficou evidenciado.” (G4)

Segundo G3, o comportamento de sabotagem não seria possível na atualidade devido aos controles existentes no sistema. Já G7 considera que pode haver demoras no preenchimento dos dados, devido à insatisfação, mas seria impossível fazer isso por muito tempo sem ser percebido.

“Não consigo perceber isso hoje; acho que o sistema não permite devido aos seus controles”. (G3)

“[...] pode-se, por exemplo, ter a incumbência de lançar um curso e ele não concorda com o curso, ele não lança. Mas mesmo com esse descontentamento, ele tem que lançar rapidamente o curso, senão atrasa o trabalho dos outros, e isso é percebido” (G7)

Na avaliação de G4, a alta tecnologia empregada possibilitou a criação de controles específicos, como senhas e auditorias que inibem a ocorrência deste comportamento:

“Atualmente, hoje é mais difícil, porque o usuário já tem a senha dele, o acesso; tem o auditor que registra toda a informação gerada; se ele de modo proposital produzir uma sacanagem qualquer, fica o registro de quem fez”. (G4)

Para Cohen e Fink (2003), a sabotagem é uma das formas mais astuciosas de resistência, normalmente feita por funcionários irritados ou insatisfeitos, que se manifestam por meio de erros sutis, venda de produtos inadequados, inserção incorreta de dados, entre outras. Segundo Zander (1979, apud NOGUEIRA, 1991), a resistência ativa pode tomar a forma de hostilidade implícita ou expressa abertamente, sendo que a agressividade pode ser dirigida contra a própria modificação ou contra o administrador. O comportamento depende da possibilidade de resistir impunemente, sem incorrer em riscos. Como relata G4, embora fosse evidente o processo de sabotagem na Organização X, não foi possível prová-lo. A partir do acontecimento mencionado, provavelmente os dirigentes da organização optaram por utilizar mecanismos de controle, como senhas e auditores virtuais.

Outro fator que pode ter gerado comportamentos de sabotagem foram as limitações que a nova tecnologia provou no desempenho dos funcionários, já que os mesmos deveriam se adaptar às mudanças em pouco tempo. Para Spector (2002), as limitações no desempenho dos funcionários podem gerar sentimentos de frustração e raiva que, por sua vez, podem se tornar comportamentos construtivos ou contraproducentes. Os comportamentos produtivos se convertem no desenvolvimento de novas estratégias e aprendizados para vencer os obstáculos e desafios; já os comportamentos contraproducentes podem se transformar em raiva, agressões ou sabotagens.

Verifica-se, no relato dos gestores, que a tecnologia da informação exerce um grande controle sobre as atividades dos funcionários. Atualmente, em organizações altamente informatizadas, não são necessárias supervisões constantes das tarefas realizadas, já que o controle das atividades é feito pelos dispositivos implantados nas próprias tecnologias de informação. Um exemplo seriam as senhas de acesso: cada funcionário tem um código que permite o controle do dia em que os dados foram inseridos. Neste sentido, Ferreira (2006) argumenta que a tecnologia seria um instrumento regulador de práticas de trabalho que funcionaria em prol da administração das organizações.

Outro mecanismo utilizado na Organização X são os auditores, dispositivos que registram todas as informações geradas pelos usuários. Com esses dispositivos, qualquer informação gerada pelo usuário do sistema pode ser recuperada. Parece claro, nesta concepção, que os processos de trabalho com base em tecnologias de informação visam estabelecer normas das quais resultam o maior nível de controle possível, seja pela administração ou pelos próprios colegas. Este controle de modo algum é visto como negativo pelos gestores organizacionais, já que facilitam o exercício de suas funções. Para Schermerhorn (1985), o controle, junto com atividades, como a previsão, a organização e a direção são partes integrantes das atividades gerenciais, assim a tecnologia da informação permite exercer essas atividades por meio de uma supervisão eficiente e distante das atividades funcionais.

Percebe-se, nas falas dos gestores, que, na Organização X, a supervisão direta do trabalho por supervisores se mostra pouco necessária. Com o encadeamento das funções gerado pela tecnologia da informação Advance, os funcionários se tornaram supervisores dos próprios colegas, já que o atraso de uma atividade prejudica o trabalho de seus colegas. Para Lima (1995), essa relação de vigilância na equipe de trabalho cria a falsa impressão de que o controle não existe, já que não há líderes formais. No entanto, o controle estaria sendo realizado de maneira mais sutil, mais despersonalizado, dando a impressão de que o mesmo não existe, embora esteja apenas a distância. Assim, caso um funcionário não realize sua atividade de maneira adequada e no tempo previsto, poderá ser hostilizado pelos seus companheiros que se sentiram prejudicados.

Ainda se pode verificar, no relato dos gestores, que os mesmos consideram que o comportamento de “causar danos físicos ou cometer erros” foi sentido nas fases iniciais da implantação da mudança tecnológica. A partir daí, a direção buscou dispositivos tecnológicos que, ao serem utilizados no Sistema Advance, passaram a exercer um maior controle sobre as atividades dos funcionários. A existência desses dispositivos limita, se não elimina, a ocorrência de sabotagens, já que se torna fácil descobrir quem realizou a sabotagem, quando e em que base de dados. Aparentemente a tecnologia da informação exerce um controle sobre as atividades dos funcionários, impedindo que os mesmos exerçam comportamentos hostis, mesmo que o desejem. Como afirma Nogueira (1991), o comportamento de sabotagem só pode existir se o indivíduo se sentir impune para realizá-lo.

Outro aspecto que chamou a atenção foram as formas de controle desenvolvidas a partir do encadeamento de funções. Com esse encadeamento, em que a

realização das tarefas de um membro da equipe depende do trabalho de seus pares, a equipe estabelece uma espécie de autogerenciamento, sendo que cada membro supervisiona o trabalho de seus pares. Esse comportamento – que será analisado com mais cuidado na próxima variável – provoca uma gerência invisível que, possivelmente, modifica as relações entre os membros da equipe.

3.6 MUDANÇA DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E HUMANAS DOS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO X DEVIDO À IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ADVANCE

A categoria mudança do perfil de competências técnicas e humanas, não foi originalmente prevista. No entanto, no decorrer das entrevistas surgiu como uma consequência das mudanças tecnológicas que exigiu um novo perfil para os funcionários da organização X. Assim se mostrou relevante desenvolver uma categoria específica para abordar o assunto.

As mudanças organizacionais vêm exigindo transformações constantes no perfil dos trabalhadores. Estas mudanças estabelecem a necessidade de serem desenvolvidas numerosas habilidades intelectuais e a formação adequada para o manejo da tecnologia. O Quadro 14 apresenta a síntese da percepção dos gestores quanto à mudança de comportamento dos funcionários da Organização X frente à implementação do Sistema Advance.

Participantes	Síntese dos relatos dos gestores
G1	A tecnologia exigiu a flexibilidade dos trabalhadores e a facilidade de aprender novos conhecimentos; no entanto, também tornou os profissionais menos responsáveis, já que passaram a imputar a culpa de suas falhas e distrações às máquinas.
G2	A tecnologia tornou os funcionários mais atentos, mais cuidadosos; ficaram, também, mais burocráticos, já que existe um maior controle sobre as suas atividades.
G3	Os funcionários estão mais comprometidos com a organização, disciplinados e possuem domínio de uma gama de habilidades.
G4	
G5	A tecnologia trouxe uma padronização de comportamentos, gestos, códigos, e exigiu uma maior qualificação; os profissionais têm que entrar aqui, com uma base de conhecimentos. As relações se tornaram mais impessoais e superficiais, com a utilização de softwares como o MSN.
G6	Os funcionários estão mais impessoais, mais distantes e menos responsáveis, já que colocam a culpa por suas falhas no sistema.
G7	As pessoas estão mais objetivas e autônomas, já que trabalham muitas vezes sozinhas. Além disso, estão mais individualistas e solitárias; perdeu-se o clima familiar de realmente conhecer as pessoas; as relações estão muito superficiais.

Quadro 14 – Síntese da percepção dos gestores na categoria resistência ativa, referente ao comportamento “contestar a mudança” Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

Como se pode perceber no Quadro 14, como consequência das mudanças organizacionais, o perfil dos funcionários vem mudando radicalmente no setor de serviços, exigindo dos trabalhadores habilidades como o domínio de informática, conhecimentos polivalentes e iniciativa. Para os gestores da Organização X, este processo poderá ser constante, sendo que o fluxo de transformações no perfil dos funcionários tende a permanecer à medida que a tecnologia continuar evoluindo.

O Gráfico 8 sintetiza as novas características de comportamento que, segundo os gestores, são percebidas nos trabalhadores da organização pesquisada.

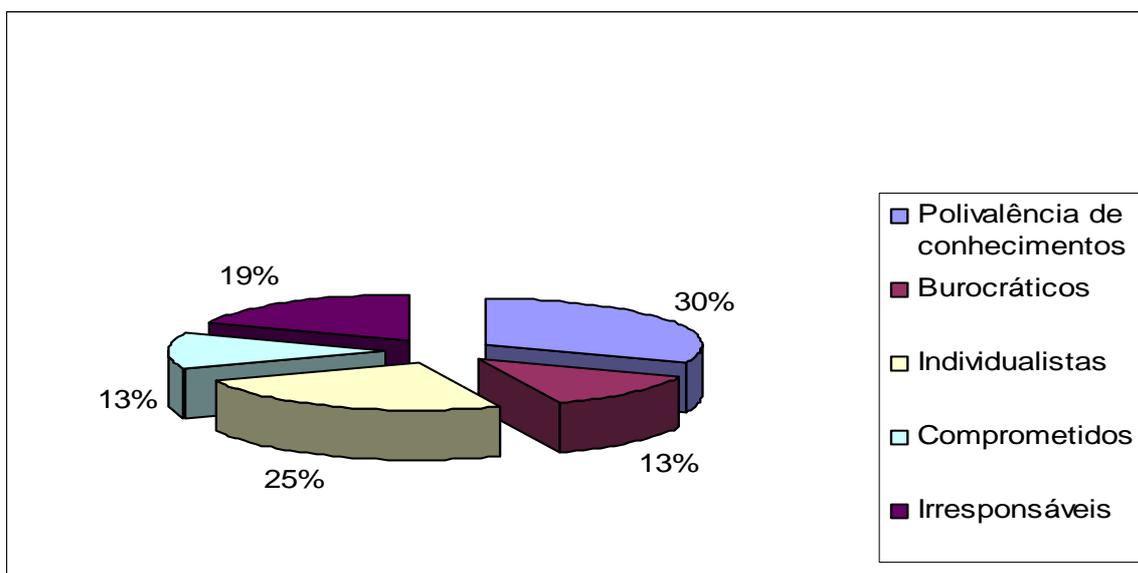


Gráfico 8 – Características de comportamento dos funcionários devido à implantação de novas tecnologias na Organização X.

Fonte: Entrevistas com os profissionais pesquisados.

A nova tecnologia gerou transformações no conteúdo e na forma de realizar as tarefas na Organização X, conforme pode se observar no Gráfico 8. As mudanças geraram a necessidade de desenvolver novas habilidades e/ou contratar novos funcionários para atuarem com a nova demanda. No relato dos gestores, seis novas características de comportamento são atribuídas aos funcionários da Organização X: polivalência de conhecimentos, flexibilidade, disciplina, individualismo, comprometimento e irresponsabilidade.

Percebe-se, por meio do Gráfico 8, que 30% dos gestores consideram que os funcionários apresentam, hoje, maior polivalência de conhecimentos; 25% afirmam que os funcionários estão mais individualistas; 19%, mais burocráticos; 13%, mais

comprometidos; e 13%, mais irresponsáveis. Para Machado (1994), a polivalência de conhecimentos pode ser caracterizada pela realização de atividades variadas pelos trabalhadores, sendo que o funcionário possui certa liberdade para administrar o tempo gasto em suas atividades, as quais, por sua vez, poderão ou não incorrer em maior necessidade de habilidades intelectuais.

Para G1, as novas tecnologias geraram a necessidade de funcionários com maior facilidade de aprendizagem e uma gama maior de conhecimentos. O relato a seguir demonstra este aspecto:

“[...]atualmente nós temos um quadro pessoal relativamente jovem, em idade, e pessoas que culturalmente tinham a tecnologia como algo natural em suas vidas, elas se adaptaram com muito mais facilidade ao processo, ao uso de tecnologia, possuindo uma gama maior de conhecimentos.”(G1)

Outro aspecto relatado pelos gestores são os comportamentos individualistas adotados por muitos funcionários, aspecto este, mencionado por G7:

“[...]a tecnologia tornou as pessoas mais individualistas. E assim em vez de você discutir um problema profissional com o grupo, as pessoas tentam achar as soluções sozinhas.”

Para G2, os funcionários estão mais burocráticos atualmente, comportamentos que se manifesta por meio do seguimento de regras e procedimentos pré-estabelecidos:

“[...] Os funcionários estão mais burocráticos, hoje todos nós preenchemos muitos papéis e confirmamos se isso foi feito. Não dá mais pra fazer as coisas da maneira que quisermos” (G2)

Segundo G1, outra característica desenvolvida pelos funcionários devido ao uso da tecnologia é a perda da responsabilidade, já que passam a atribuir a responsabilidade por suas falhas ao mau funcionamento do sistema.

“Então a tecnologia fez com que as pessoas deixassem de ter controle, ou registros físicos necessários. A tecnologia diminui a responsabilidade das pessoas[.]”

A nova tecnologia gerou transformações no conteúdo e na forma de realizar as tarefas na Organização X. Essas mudanças exigiram o desenvolvimento de um novo perfil de profissionais que dominassem uma gama maior de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para Gonçalves (1997), as mudanças organizacionais exigem a busca de novos recursos e geram uma série de desafios internos e externos. Além disso, surge a necessidade de mudanças comportamentais, em que, muito mais que habilidades específicas, os funcionários detenham habilidades gerais, podendo interagir em diversas situações, mostrando flexibilidade e adaptabilidade. Spector (2002) aponta que um dos desafios futuros para os gestores organizacionais será a constante troca de tecnologias que exigirão treinamentos contínuos. Como solução para esse problema, o autor aponta a possibilidade de treinar habilidades transferíveis, ou seja, ensinar habilidades básicas que possam ser transferidas para várias funções, diminuindo o número de treinamentos específicos que sirvam apenas para uma atividade.

Outra mudança percebida no perfil dos funcionários foi o aumento do comprometimento devido à tecnologia da informação. Para Castells (1999), o comprometimento com o uso de tecnologias de informação só ocorrerá se os funcionários obtiverem os conhecimentos necessários e estiverem dispostos a assumir um maior número de responsabilidades individuais. Isto vai ao encontro da definição de Spector (2002), de que o comprometimento organizacional depende de fatores, como aceitação dos objetivos organizacionais e disposição para trabalhar com afinco. No entanto, os gestores também percebem a diminuição da responsabilidade dos funcionários em suas atividades: os funcionários estão imputando a responsabilidade pela perda de dados ou atrasos no término de atividades a problemas do sistema. Uma das conseqüências negativas do uso da tecnologia da informação é a perda de registros físicos, sendo que todas as informações se tornam virtuais. Na atualidade, uma estratégia utilizada pelas organizações é a exigência da confirmação do recebimento de relatórios virtuais por meio do e-mail de retorno, no qual o funcionário é obrigado a confirmar o recebimento dos dados.

Um aspecto que chama a atenção na Organização X é que, apesar dos defeitos apresentados pelo sistema, os funcionários continuam comprometidos em utilizá-lo. Isto é explicado por Gefen (2003), segundo o qual o hábito de usar uma determinada tecnologia afeta sua aceitação. Assim, o hábito seria o grande motivador para a intenção de uso e influenciaria a utilidade e a facilidade percebida no uso do sistema. Desse

modo, o Sistema Advance é visto como um mal necessário para a operacionalização do trabalho, e os funcionários já estariam acostumados a utilizá-lo apesar de suas deficiências.

Para G7, o crescente uso de tecnologia na organização pode ser avaliado tanto de forma positiva como negativa. Do ponto de vista funcional, os trabalhadores estão mais autônomos, realizando suas tarefas com maior segurança; por outro lado, estão ocorrendo perdas nas relações sociais no trabalho, que estão sendo substituídas por um exacerbado individualismo.

Para Hofstede (1980), citado por Inácio e Caetano (2001), o individualismo pode ser compreendido como a tendência que as pessoas têm de se preocuparem apenas com seus próprios e imediatos interesses familiares. Para G7, atualmente, os funcionários da Organização X procuram resolver os problemas que surgem no desenvolvimento de suas atividades sozinhos, utilizando apenas recursos tecnológicos. Uma das possíveis conseqüências desse comportamento é que o conhecimento adquirido ao resolver determinado problema torna-se privado, sendo que apenas o funcionário envolvido conhece sua resolução. Assim, o mesmo problema pode causar transtornos em diversos setores, sem que se estabeleça uma solução conjunta ou que o problema seja repassado para a empresa que fornece consultoria sobre o Sistema Advance.

Uma estratégia de layout utilizada pela Organização X, que pode auxiliar na diminuição do individualismo, são as salas coletivas. Percebeu-se, durante a pesquisa, que a maioria das salas de trabalho é coletiva, com dois a quatro funcionários trabalhando no mesmo espaço físico. Este layout auxilia na melhoria das relações sociais, já que os profissionais possuem maior facilidade de acesso a seus colegas. Para Cohen e Fink (2003), o modo como o espaço está organizado pode ser considerado vital para o estabelecimento das relações sociais. Assim, o modo como a sala está organizada, as mesas, as cadeiras e as estações de trabalho, podem afetar o comportamento. Espaços individualizados cercados por paredes diminuem a troca de informações e conhecimentos e favorecem o individualismo, enquanto espaços abertos e coletivos favorecem o senso de coletividade e troca de informações e lealdade ao grupo.

Outro aspecto a ser observado é o uso de meios de comunicação virtual, como e-mail, Messenger (MSN ou Skypes), no ambiente de trabalho. Segundo Hallowell (1999), a falta de momentos “humanos” no contexto organizacional induz à redução de determinados hormônios, causando estados de fadiga mental e desconexão com a

realidade. Para o autor, o aumento de momentos em que os funcionários estejam realmente juntos, como momentos de integração, podem resolver o problema. Segundo relatos dos gestores da Organização X, momentos de integração vêm sendo planejados, buscando que funcionários de diversas áreas se conheçam mais profundamente.

Para os gestores, seus próprios contatos com os subordinados vem diminuindo, aspecto reparado por G5 que relata que, em muitas ocasiões, não vê seus funcionários “realmente”, mais apenas por meios virtuais. Para Hymowitz (1999), citada por Cohen e Fink (2003), os gerentes têm procurado responder às demandas de seus funcionários rapidamente e descobriram que meios virtuais são mais rápidos e eficazes. No entanto, para a autora citada por Cohen e Fink (2003), a tecnologia não substitui a necessidade de um encontro pessoal com os subordinados, visando, além do repasse de informações, a criação de vínculos de confiança.

Para diversos gestores, os funcionários da Organização X estão mais burocráticos, passando boa parte do dia preenchendo relatórios e introduzindo novas informações no sistema. Esta constatação remete a um paradoxo já que, segundo Tapscott (1997), as tecnologias da informação possibilitam a realização de um maior número de atividades em menor tempo, abrindo espaço para o desenvolvimento de atividades que envolvam a inovação e a criatividade. Aparentemente, na Organização X, com a introdução das tecnologias de informação, houve uma modificação no modo como as atividades eram realizadas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar as percepções dos gestores sobre os comportamentos dos funcionários em situações de mudanças tecnológicas, em uma organização do setor de serviços, no estado de Santa Catarina. Considerando os resultados obtidos, os objetivos foram atingidos, já que se conseguiram dados relevantes sobre os comportamentos dos funcionários nas categorias cooperação, indiferença, resistência passiva e ativa, frente à adoção de novas tecnologias, e sobre como as percepções dos gestores influenciaram suas atitudes e comportamentos.

Em relação à disseminação das informações, pôde-se perceber que o modo de condução da mesma foi crucial para o surgimento de resistências frente à mudança de tecnologia que estava ocorrendo. Aspectos, como a imposição do sistema, as falhas de comunicação, a falta de preparo dos funcionários e da organização e a não-mensuração dos impactos, comprometeram e determinaram o surgimento das resistências percebidas durante a realização da pesquisa. Após a análise e interpretação de todos os dados, ficou claro que, entre todas as fases da mudança organizacional, o modo como a mesma é disseminada dentro da organização é vital para o sucesso ou dificuldades que poderão ocorrer. No que se refere à Organização X, ficou claro que a continuidade do processo na fase de disseminação só foi possível devido à forte coalizão administrativa entre os seus gestores.

Os comportamentos dos funcionários de demonstrar disposição com o processo e seguir regras, referente à 1ª categoria, foram comprometidos pelo modo como a mudança foi disseminada. A reduzida confiança dos funcionários na nova tecnologia e equipamento, além do tempo insuficiente de preparo, fez surgir diversos conflitos e resistências abertas ao processo de mudança, segundo a percepção dos gestores. A partir da percepção desses comportamentos de oposição, os gestores inicialmente procuraram conscientizar seus funcionários sobre a necessidade da mudança e seus benefícios. Porém, devido à urgência do processo e a demora no surgimento de comportamentos de cooperação, foram utilizadas técnicas coercitivas de convencimento, como ameaças de desligamento da organização.

A indiferença ao processo de mudança organizacional, 2ª categoria analisada, foi percebida pelos gestores da Organização X, segundo os quais a cultura organizacional foi responsável por essa indiferença à mudança. A cultura da organização era marcada por uma permissividade e estabilidade que permitiam aos

funcionários realizarem ou não as tarefas. Com a introdução da nova tecnologia, pode se perceber que ocorreram mudanças na cultura organizacional, que modificaram métodos de trabalho, crenças e valores, levando os trabalhadores a tentarem manter seus antigos métodos de trabalho.

Os gestores entrevistados relataram a ocorrência de resistência passiva – 3ª categoria analisada – à mudança, como continuar a trabalhar com antigos métodos de trabalho, apesar de receber o treinamento adequado. Para os gestores, a ocorrência desses comportamentos resultou do perfil dos funcionários da época, da falta de interesse em mudar e do treinamento inadequado que ocorreu na organização. Um dos principais fatores para a aceitação dos funcionários do uso das tecnologias da informação são os treinamentos e, como estes não ocorreram de maneira adequada, houve diversos comportamentos de resistência passiva. No entanto, foi perceptível, no relato dos gestores, que os mesmos aprenderam com suas dificuldades e passaram a desenvolver novos métodos de treinamentos visando suprir as necessidades da organização. Assim como analisa Robbins (2002), a mudança é um processo de aprendizado e aculturação, e não somente um processo tecnológico. Além disso, os profissionais envolvidos necessitam de tempo para compreender e praticar novas habilidades e se adaptar às mudanças operacionais no trabalho.

Outra resistência passiva percebida foi o “adiar ou esquecer compromissos”. Para os gestores, a superação dessa resistência se deu em decorrência de a tecnologia implantada ter modificado o modo como o trabalho era realizado, encadeando as funções de tal modo que o “atraso” de um profissional prejudicaria os demais, o que fez com que passasse a haver um cuidado mútuo entre os funcionários. Já o comportamento de “não informar sobre danos ou defeitos percebidos”, foi constatado pelos gestores desde o começo, sendo, com o passar do tempo, aceito como necessário. Assim, foram desenvolvidos diversos métodos de comunicação para que os problemas percebidos e soluções sugeridas fossem apresentadas. Apesar de esse método ter se mostrado funcional, a demora ou os atrasos nas soluções dos problemas, levaram diversos profissionais a desistirem de reclamarem. Dessa forma, essa resistência passiva ainda parece persistir, não com o intuito de prejudicar a organização, mas, segundo os gestores, pela demora das soluções para os problemas que surgiram.

Foi perceptível, no relato dos gestores, que os mesmos consideram que o comportamento de “concordar com as propostas de mudança apresentada, mas não colocá-las em prática”, que pertence à categoria resistência passiva, foi sentido nas fases

iniciais da implantação da mudança tecnológica. A partir daí, foram utilizadas técnicas, como treinamentos, coerção e educação para que a mesma desaparecesse. Atualmente, para alguns gestores, esse comportamento ainda ocorre de modo pontual e sem maiores conseqüências para a organização.

O “comportamento de contestar a mudança”, da categoria resistência ativa, ainda é percebido na atualidade na Organização X. Esse comportamento ocorre por meio de críticas assertivas que sugerem melhorias e críticas agressivas que demonstram a insatisfação dos funcionários com o sistema e ironias. Chama à atenção a abertura dos gestores às críticas ao sistema, sendo que, atualmente, vários dirigentes concordam com as críticas, considerando que o sistema não é adequado às necessidades dos profissionais que atuam na organização.

A sabotagem, um comportamento de resistência, foi observada pelos gestores no início do processo de mudança. Nos dias atuais, esse comportamento deixou de ocorrer, devido a dois fatores: a mudança de perfil dos funcionários e os dispositivos tecnológicos presentes no sistema implantado. Entre os dispositivos tecnológicos, se encontra a utilização de senhas e de auditores, o que permite verificar a realização das atividades pelos funcionários. Além disso, a própria reestruturação do modo como o trabalho é realizado, em um sistema de dependência, onde o trabalho de um depende dos demais, leva a inibição desse comportamento, já que seria facilmente percebido.

Outro aspecto que chamou a atenção foi a percepção de diversos gestores de que a necessidade de utilizar o Sistema Advance, não só como gestor, mas também como usuário, foi fundamental, para compreender as dificuldades passadas pelos funcionários e poder orientá-los. Assim ser sujeito da mudança é visto como fundamental para conduzi-la de maneira adequada.

A mudança no perfil dos profissionais da organização foi radical. Para os gestores, o perfil do profissional que atua na Organização X hoje é de profissionais que dominam uma ampla gama de conhecimentos (polivalência), mais individualistas, comprometidos, burocráticos e menos responsáveis pelos seus erros, deslocando a responsabilidade por seus erros para a tecnologia. Ao analisar os dados uma contradição. Para os gestores, essas mudanças de perfil foram necessárias para que a organização pudesse crescer e se manter competitiva. Como conciliar comprometimento e menos responsabilidades pelos erros, este é um fator que carece maiores estudos.

Pode-se concluir, ao final desta pesquisa, que existe necessidade de incluir, nas grades curriculares, para novos profissionais que entrarão no mercado, os conceitos

relativos ao uso intensivo de informática e as conseqüentes relações de trabalho advindas dessa nova realidade. Esses conceitos necessitam ser incluídos, não só nas grades dos profissionais de nível médio, mas também dos próprios gestores organizacionais. Na atualidade, muito mais do que controlar as atividades de seus funcionários, os gestores necessitam ter um conhecimento profundo de tecnologia, relações interpessoais, planejamento e antecipação de conseqüências.

Entre as limitações encontradas nesta pesquisa, está o número restrito de participantes. Embora na organização pesquisada existissem mais gestores, apenas os sete pesquisados possuíam as características de terem passado pelo processo de mudança organizacional e estarem atuando como gestores.

Os dados apresentados nesta pesquisa podem servir de fonte para os estudos que analisem o impacto da tecnologia da informação sobre o comportamento humano. Além disso, sugere-se também a realização de novos estudos que aprofundem os conhecimentos aqui levantados, especialmente sobre a mudança do perfil profissional devido à tecnologia e às modificações nas relações sociais no ambiente de trabalho, decorrentes da implantação de tecnologias da informação.

Em termos de relevância social, esta pesquisa contribui para o trabalho de profissionais atuantes em organizações que passam por mudanças tecnológicas ou que as iniciarão. Esses profissionais poderão aprender com a mudança ocorrida na Organização X, com as falhas, os acertos e as aprendizagens decorrentes do processo. Além disso, auxiliar para que o processo de mudança organizacional ocorra de maneira eficaz e com o mínimo de resistências ou sofrimento dos trabalhadores é dever de todos os profissionais da administração, psicologia e áreas afins. Para o autor desta dissertação, esta pesquisa auxiliou na compreensão dos comportamentos resistentes às mudanças tecnológicas da organização onde atua.

5. REFERÊNCIAS

ABRAHANSON, E. **Mudança Organizacional: Uma abordagem criativa**, São Paulo, Ed. M.BOOKS, (2006)

ALBERTIN, A. L. **Valor estratégico dos projetos de Tecnologia da Informação**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.3, p. 4250, jul./set. 2001.

ALMEIDA, M. de S. **Cultura Organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal**. Dissertação de mestrado, UFSC, 1999.

ALTER, S.: **Information Systems: a management perspective**. Addison-Wesley Publishing Co. Massachusetts, 1992.

BECHARA, M. **Planeje a estrutura de TI de sua organização**, Disponível em <http://www.rhoempreendedor.com.br>. Acessado em 09/06/07

BERNARDO, C.G **A resistência a mudanças em uma organização.Uma análise à luz do processo controle integrado de Mudanças do pmbok3**, Rio de Janeiro, PUC-RJ, 2004

BESSI, V.G., GRISCELLI **Modos de Gestão como produtores de subjetividade in MORETTO, C.F (Org), Trabalho e Trabalhadores**, Rio Grande do Sul, Ed. Unijuí, 2006.

BLAKE, R.,MOUNTON, S. **O novo grid gerencial**, São Paulo, Pioneira, 1980.

BRANDÃO, H.P, GUIMARÃES, T.A **Gestão de competências e gestão de desempenho, Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto**, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão Gerencial**, 2000 Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf , acessado em 25/01/07.

BOWDITCH, J. L., Buono. A. F **Elementos do comportamento organizacional**, Ed:Pioneira,1990.

BURDA, J. A. **Estudo dos aspectos comportamentais no processo de mudança de tecnologia na industria: Um estudo de caso no setor de gás natural**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal do Paraná 2004. Disponível em: www.pgmeec.ufpr.br/dissertacoes/dissertação_030.pdf

CÂNDIDO, G. A. ; ABREU, A. F. . **O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização**. Revista Ciências da Administração, Florianópolis, v. 4, p. 19-30, 2002.

CASTRO, A. R. **Impactos sociais das mudanças tecnológicas: Organização Industrial e Mercado de trabalho**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1993

CATANI A.M., OLIVEIRA J.F E DOURADO L.F. **Mudanças no mundo do trabalho e reformas curriculares nos cursos de graduação no Brasil**, 1995. Disponível em <http://www.168.96.200.17/ar/libros/anped/0527.pdf>.

CAPPELLE, M.C.A, PESSANHA, G.R.G **A percepção de gestores de empresas do setor de transporte Rodoviário de cargas acerca do impacto da implantação de Tecnologia da informação**, anais do XI ENAPET, 2006.

COHEN, A. R., FINK, S. L. **Comportamento organizacional** - Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

CHANLAT J.F. **Ciências Sociais e Management**, São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

CHANLAT J.F. **O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas**. São Paulo, Ed. Atlas, 1996

CUNHA, M. S. **Prática Gerencial: Experiências vividas de mudança**, Tese de Doutorado Florianópolis 2003.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DYSON, E. **Alinhando a cultura empresarial para maximizar a alta tecnologia**. *In: De líder para líder*. – São Paulo, Ed. Futura 1999.

DRUCKER, P.F **A disciplina da inovação in De líder para líder** - São Paulo, Ed. Futura, 1999.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. 1º Vol. São

Paulo : Pioneira, 1992.

FERREIRA, A.P.C, **Tecnologia da informação, controle e mundo do trabalho: pensar tecnologia na ótica do trabalhador** - Revista eletrônica de Ciências Sociais, nº 11 pags 14-24, outubro de 2006.

FICHER, R. M. **Mudança e transformação organizacional**. *In: Bitencourt, C. Aprendizagem organizacional: Uma estratégia para mudança?* – Porto Alegre, ED. Artimed 2000.

FONSECA, C. M. B. M.; SANTOS, M. L. **Tecnologias da informação e cuidado hospitalar: reflexões sobre o sentido do trabalho**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 2007, vol.12, n. 3, ISSN 1413-8123.

GONÇALVES J.E.L, GOMES, C. DE. A. **A tecnologia e a realização do trabalho**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.1, jan./fev. 1993.

GORENDER, J. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. *Estud. av.*, Jan./Apr. 1997, vol.11, no.29, p.311-361

GRIFFIN, R. W. MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional** - São Paulo: Ed. Ática 2006.

HERNANDEZ, J. M. C. E CALDAS, M. P. **Resistência a mudança: uma revisão crítica** RAE, v.41, n.2, Abr/Jun. 2001: pág 31 a 45.

JESUS, R. G., OLIVEIRA, M. O. F. **Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAPE R/3**. Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação, Vol. 3 nº. 3, 2007 p. 315,330.

JUDSON, A.S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**, São Paulo, Ed. Atlas, 1980

KEYS, K., KHALIL, T., SMITH R. E BETZ, F. **O fator tecnológico**. *In: Inovação e mudança*, São Paulo, Ed.Publifolha, (2001).

KLING, R. **What is social informatics and does it matter?** D-Lib magazine,v.5 nº1, jan, 1999. Disponível em <http://www.slis.indiana.edu/kling> Acesso em: 15/03/07.

KOTTER, J. **Liderando a mudança**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KOTTER, J. **Afinal o que fazem os líderes: a nova fase do poder e da estratégia**/tradução de Cristiano de Assis Serra – Rio de Janeiro: Ed.Campus,2000.

LAURINDO, F.J.B, SHIMIZU, T., CARVALHO M.M, RABECHINI, R. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Gest. Prod., São Carlos, v. 8, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/> Acesso em: 10 Jun 2007

LAWRENCE, P.R. **Como lidar com as resistências as mudanças**. In coleção Harvard de Administração. V 10, São Paulo, Nova cultural Ltda, 1986.

LEITÃO, S. P., ROSSI, L. P. **Natureza da mudança nas organizações: uma introdução crítica**. Revista Arché Interdisciplinar, v. 10, n. 28, p.13-38, 2000.

HARVEY, D. **Condição pos-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

HALLOWELL, E. **The Human Moment at Work**, Harvard Business Review, Boston, Jan-Fev, 1999.

Machado, L. R. S., **Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora**. in Machado, L. R. S., "et al" - Trabalho e Educação, 2ª edição, Campinas - SP, Papirus, (Coletânea CBE), p. 9 - 23, 1994.

INÁCIO, Edmundo Jr., CAETANO, Jorge Manuel Vitória Jr. **“Cultura e Ética nos Negócios: uma investigação sobre a influência da cultura no comportamento ético nos negócios”**. Anais do 25º Encontro da ANPAD, 2001.

MACHADO, M. L. B. **Na esteira do paternalismo; relações de trabalho, hierarquia e disciplina na indústria Senegaglia** – in <http://www.ppgte.cefetpr> (acessado em 03/04/07)

MONTANA, P.J. E CHARNOV,B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOURA, G. G. **Comportamentos de Resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

MEINICKE, D. **O medo da gerência**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

OHMAE, K. **Estratégia em um mundo sem fronteiras in De líder para Líder**, São Paulo, Ed. Futura, 1999.

OLTRAMARI, A.P, PICCININI, V.C, BESSI V.G. **Reestruturação produtiva, flexibilização do trabalho e as implicações dos mecanismos de controle numa empresa do setor têxtil in MORETTO, C.F (Org), Trabalho e Trabalhadores**, Rio Grande do Sul, Ed. Unijuí, 2006.

PEREIRA, M. J. B. Pressupostos da mudança. In: **Na cova dos leões – o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PETERS, T. **Reinventar-se eternamente in Inovação e mudança**, São Paulo, Ed.Publifolha, (2001).

PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico – São Paulo**. ED. Atlas 1981.

QUADROS, D., TREVISAN, R.M. **Comportamento organizacional in Gestão do capital humano**, Blumenau, Ed. Unifae, 2002.

REIS, M. do C. **Agenciamento E Gestão Da Comunicação Na Mudança Organizacional Estratégica**, XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – Campo Grande /MS – setembro 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

RODRIGUEZ, M.V.R. FERRANTE, A.J. A tecnologia de informação e mudança organizacional. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

SCHERMERHORN, J. R. **Managing organizational behavior** 2º edição Nova York: Ed: J. Wiley 1985.

SACOMANO, M., ESCRIVÃO, E. **Estrutura organizacional e Equipes de trabalho: Estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais**, Revista de gestão e produção, V 7, n 2, pág 136-145, agosto 2000.

SPACEY, Rachel, GOULDING, Anne, Murray, Ian. ICT and change in UK public libraries : Does training matter? **Library Management**, v. 24, n. ½, p.61-70, 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações – São Paulo**: Ed. Saraiva, 2002.

SENGE, P. **A dança das mudanças – Rio de Janeiro**: Ed. Campus, 1999.

TAPSCOTT, D. **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. São Paulo:Makron Books, 1997.

- TOFFLER, A. **A terceira onda** - Rio de Janeiro. Ed Record 1995.
- TOLFO, S. R. **A liderança: Da teoria dos Traços ao coach in Gestão Contemporânea de pessoas**, Porto Alegre, Ed: Bookman,2004.
- TUSHMAN, M., NADLER, D. **Organizando-se para a inovação in Como as organizações aprendem in Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas** – São Paulo:Ed. Futura, 1997.
- VASCONCELOS, I., MOTTA, F.C.P, PINOCHET, L.H.C. **Tecnologia, Paradoxos Organizacionais e Gestão de Pessoas** Revista de administração de empresas, vol 43, nº2, abril/maio de 2003.
- VASCONCELOS, F.C., QUEIROZ, A.C.S, MOREIRA, D.A **Tecnologia da informação hospitalar: três estudos de caso** – Revista de Administração e Inovação (RAI) São Paulo, v. 2, n. 1, p. 51-67, 2005.
- WEICK, K.E.; QUINN, R. E. (1999). **Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology**, n.50, p.361-386.
- WOOD, Jr. **Mudança organizacional aprofundando temas atuais em administração de empresas** / Thomaz Wood Jr. (coordenador). São Paulo, Ed Atlas 2000
- ZALTMAN,G., DUNCAN, R. **Strategies for planned change** – New York, Ed Wiley – interscience, 1977
- ZANNELI, J.C, Borges-Andrade, J., Bastos, A.V.B (Organizadores), **Psicologia, Organizações e Trabalho**, Porto Alegre, Ed: Artmed, 2004.
- ZELL, D. **Projetado para mudar: Inovação organizacional na Hewlett-Packard**: tradução de Marta Schmidt – Rio de Janeiro: Record, 1998.
- .

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA SOBRE A TI – SISTEMA ADVANCE 3.0

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Profissão:

Tempo de trabalho na empresa:

1) De que modo foram disseminadas as mudanças que seriam necessárias realizar para se desenvolver o Sistema Advance 3.0 dentro do SENAC?

Objetivo: Descobrir quais os métodos utilizados pelos gestores para disseminar a mudança.

2) De que modos os funcionários reagiram quando foi apresentado o Sistema Advance 3.0?

Objetivo: saber se os funcionários aceitaram o processo de mudança, quando este foi implantado e como as normas foram apresentadas, sendo seguidas ou não.

3) A padronização das atividades propostas pelo Sistema Advance 3.0 é operacionalizada somente sob supervisão constante ou colocada em prática espontaneamente pelos funcionários?

Objetivo: Verificar a indiferença dos funcionários aos procedimentos e exigências necessários para a implantação do Sistema Advance 3.0 no SENAC

4) O MEG exige novos métodos de trabalho: como você percebe a aceitação e utilização dos mesmos pelos trabalhadores?

Objetivo: Verificar se os funcionários preferem antigos métodos de trabalho aos novos. Pode-se verificar, também, a presença ou não de treinamento.

5) Atividades referentes ao Sistema Advance 3.0 são entregues no prazo estipulado?

Objetivo: Verificar se os funcionários deixam de lado atividades referentes à mudança.

6) Em geral, os funcionários relatam problemas que ocorrem nos novos métodos operacionais? Em caso positivo, para quem são repassados?

Objetivo: Verificar se os funcionários relatam danos ou defeitos percebidos.

7) Você percebe que atividades referentes ao Sistema Advance 3.0 são realizadas de maneira mais lenta, ou deixadas de lado, sendo que outras atividades cotidianas são colocadas em primeiro lugar?

Objetivo: Verificar se, na percepção do gestor, os funcionários se empenham/produzem menos em atividades referentes à mudança organizacional.

8) O que dizem os profissionais envolvidos com o processo de mudança está de acordo com a sua prática no dia-a-dia?

Objetivo: Observar a presença de “resistência branca”, em que os funcionários aceitam a mudança na teoria, mas não as colocam em prática.

9) Há algum funcionário que se manifeste contra o sistema no dia-a-dia? **Em caso positivo de que maneira isto ocorre?**

Objetivo: Verificar a presença de resistências ativas como contestar a mudança.

10) Você considera que alguns erros cometidos possam ser intencionais?

Objetivo: Verificar se na percepção dos gestores ocorrem sabotagens ao processo de mudança?