



Percepções dos gestores sobre os comportamentos dos funcionários em situações de mudanças tecnológicas

Perceptions of managers on the behavior of employees in cases of technological changes

Narbal Silva^[a], Marcelo Fabricio Horostecki^[b]

Resumo

Neste estudo são apresentadas descobertas a respeito das 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. A abordagem escolhida para a pesquisa foi a qualitativa por meio do método de Estudo de Caso com múltiplas fontes de evidência. Os resultados obtidos foram divididos em quatro categorias: cooperação com o processo de mudança, indiferença, resistência passiva e resistência ativa. Na cooperação com o processo, os gestores percebiam o apoio dos funcionários às mudanças e às novas normativas implantadas. Na indiferença à mudança, os funcionários faziam apenas o que lhes era ordenado. Na resistência passiva, os funcionários continuavam a trabalhar com métodos de trabalho anteriores à mudança, adiavam ou esqueciam compromissos, não informavam sobre erros cometidos e/ou apoiavam publicamente a mudança, mas não a colocavam em prática. Por fim, na resistência ativa, as mudanças eram contestadas publicamente ou ocorria sabotagem aos trabalhos e aos novos maquinários utilizados. 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, sob o risco das mesmas não obterem o êxito esperado, causando sofrimento aos membros das organizações.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudanças organizacionais. Resistência à mudanças.

Abstract

In this study, we present findings regarding the perceptions of managers about the behavior of employees in situations of technological change in an organization of the service sector in the state of Santa Catarina. The approach chosen for the research was qualitative through case study method with multiple sources of evidence. The results were divided into four categories: cooperation with the process of change, indifference, passive resistance and active resistance. In cooperation with the process, managers perceived support from staff changes and new regulations implemented. In indifference to change, employees did just what was commanded. In passive resistance, employees continued to work with the same methods, postponed or forgot appointments, did not report on errors and/or publicly supported the change, but did not put it into

^[a] Doutor em Engenharia de Produção/PPEPS/UFSC. Docente na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC - Brasil, e-mail: narbal@cfh.ufsc.br.

^[b] Mestre em Psicologia/PPGP/UFSC. Docente na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: marcelo.horostecki@pucpr.br

Recebido: 23/05/2012
Received: 05/23/2012

Aprovado: 15/11/2012
Approved: 11/15/2012

practice. Finally, in active resistance, the changes were publicly contested or sabotage occurred to the new working methods and machinery. The results obtained through this study confirmed that the perceptions of managers directly influence their actions on staff and demonstrated the need for preparation of management staff to promote technological change, at the risk of them not getting the expected success, causing suffering to members of organizations.

Keywords: *Organizational culture. Organizational changes. Resistance to change.*

Introdução

No decorrer do último século as mudanças no mundo do trabalho têm ocorrido de forma vertiginosa, alterando estruturas, hierarquia, tecnologias e as exigências sobre os trabalhadores, levando os dirigentes a efetuarem constantes mudanças em suas organizações com o objetivo de mantê-las estáveis, eficientes e em desenvolvimento. 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.

O objetivo deste estudo foi pesquisar as percepções dos gestores sobre o comportamento dos funcionários durante o processo de mudanças tecnológicas. Embora a literatura sobre mudanças organizacionais seja vasta, um número reduzido de estudos foi realizado com o objetivo de verificar como a percepção dos gestores influencia o processo de mudança. Ainda que diversos grupos de funcionários possam influenciar positivamente ou resistir a este processo, são as percepções dos gestores que normalmente direcionam os caminhos da mudança. Este conceito é reforçado no Brasil, já que em nosso país prevalece uma cultura organizacional em que as decisões são centralizadas nos gestores, conforme demonstrou Castro (1993) em seu trabalho de revisão bibliográfica sobre o impacto social das mudanças tecnológicas nas relações de trabalho.

Métodos

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina, obedecendo as normativas da Resolução CNS 196, de 10/10/1996, que fornece as diretrizes e normas que regulamentam a pesquisa com seres humanos. A pesquisa foi

realizada em uma organização do setor de serviços, no estado de Santa Catarina. Da totalidade de gestores entrevistados (10 gerentes), 7 eram indivíduos do sexo masculino e 3 do sexo feminino, com idade média de 40 anos e tempo de atuação de 15 anos.

O contato prévio com os gestores foi realizado por meio de telefone e pessoalmente. Os entrevistados foram convidados a participar do estudo e foram informados de que os dados não seriam identificados, mantendo-se, assim, sigilo quanto à autoria das entrevistas. As entrevistas individuais tiveram duração aproximada de 60 minutos e o período de realização foi de 01/07 a 31/07/2010, ocorrendo durante a coleta de dados para a dissertação de mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC.

Além das entrevistas semiestruturadas, foi realizada uma análise de documentos que explicavam como o processo de mudanças tecnológicas foi desenvolvido na organização X.

Resultados e discussão

Os resultados obtidos demonstraram que o modo como as informações referentes às mudanças tecnológicas foram disseminadas foi crucial para o surgimento de resistências frente às alterações que estavam ocorrendo. Aspectos como a imposição do sistema, as falhas de comunicação, despreparo dos funcionários e a não mensuração dos impactos comprometeram os processos de mudanças e determinaram o surgimento das resistências. Esses aspectos corroboram os estudos de Judson (1980), nos quais é enfatizado que o modo como a mudança é iniciada influenciará as percepções futuras dos funcionários sobre o processo, gerando, ou não, uma predisposição negativa à mudança.

Os comportamentos dos funcionários de “*demonstrar disposição com o processo e seguir regras*” 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. A respeito disso, Kotter (1997) afirma que 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. 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 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. Conforme asseveram Stoner e Freeman (1995), quando a cultura da organização é voltada para a estabilidade, as mudanças podem se tornar mais difíceis, já que trazem consigo a incerteza. Os autores também observam que as mudanças podem contrariar as crenças e os valores dos profissionais envolvidos, e apontam a educação como uma saída para diminuir as resistências. Com a introdução da nova tecnologia, pode-se perceber que ocorreram mudanças na cultura organizacional que modificaram métodos de trabalho, valores e crenças, o que fez com que os trabalhadores insistissem na manutenção de seus habituais métodos de trabalho.

Os gestores entrevistados relataram a ocorrência de resistências passivas 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 burocrático e “acomodado”, devido à estabilidade organizacional dos funcionários da época, à falta de interesse em mudar e ao treinamento inadequado que ocorreu na organização. Uma das principais ferramentas para a aceitação dos funcionários ao uso das novas tecnologias da informação são os treinamentos, e como estes não ocorreram, ou aconteceram de modo informal,

houve diversos comportamentos de resistência passiva (os funcionários não se opuseram à mudança abertamente). No entanto, foi perceptível, no relato dos gestores, que eles aprenderam com suas dificuldades e passaram a desenvolver novos métodos de treinamentos visando suprir as necessidades da organização. Assim, como enfatiza 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 a mudanças operacionais no trabalho.

Outro tipo de resistência passiva percebida foi o “*adiar ou esquecer compromissos*”. Segundo Judson (1980), essa resistência é de difícil percepção, já que pode ser facilmente confundida com esquecimento ou distração. Para os gestores, a superação dessa resistência se deu em decorrência da 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, fazendo com que um cuidado mútuo entre os funcionários passasse a existir. Isso levou a um maior controle das atividades realizadas já que, por meio da inserção da nova tecnologia, pode-se verificar a produtividade, erros e o tempo para a realização das tarefas. Esse domínio das atividades realizadas é apontado por Rodriguez e Ferrante (1988), segundo os quais a tecnologia da informação favorece o controle das atividades dos funcionários, minimizando as possibilidades de resistência. Dessa forma, o funcionário não deixaria de resistir à mudança, mas reduziria sua resistência perceptível, já que comportamentos defensivos seriam facilmente percebidos mediante os controles existentes.

Já o comportamento de “*não informar sobre danos ou defeitos percebidos*” foi constatado pelos gestores desde o começo. Judson (1980) destaca esse comportamento ao afirmar que esse tipo de resistência ocorre quando um funcionário ou grupos de funcionários não relatam erros, apesar de os perceberem nas rotinas realizadas por ele ou por terceiros, visando prejudicar o processo de mudança. Para os gestores, essa resistência, em partes, surgiu devido à própria incapacidade dos gestores das organizações em solucionar problemas que surgiram após a implementação do sistema.

Assim, foram desenvolvidos diversos métodos de comunicação para que os problemas percebidos

e soluções sugeridas fossem apresentados. Apesar desse método ter se mostrado funcional, a demora ou o atraso nas soluções dos problemas levaram diversos profissionais a desistirem de reclamar. Para Pereira (1999), a resignação ocorre quando o funcionário percebe que, apesar de suas solicitações, as mudanças não ocorrerão. Por conseguinte, ele aceita passivamente os acontecimentos, realizando minimamente suas atividades sem se empenhar na construção da mudança.

É perceptível que os gestores, em seus relatos, consideram que o comportamento de *“concordar com as propostas de mudança apresentadas, mas não colocá-las em prática”*, que pertence à categoria de resistência passiva, foi percebido nas fases iniciais da implantação da mudança tecnológica. A partir daí, foram utilizados dispositivos como treinamentos, comportamentos de coerção gerencial e educação para que a resistência desaparecesse. Para 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. Atualmente, para alguns gestores que participaram deste estudo, tais comportamentos ainda ocorrem de modo pontual e sem maiores consequências para a organização.

O *“comportamento de contestar a mudança”*, da categoria resistência ativa, ainda é percebido atualmente na Organização X. Esse comportamento ocorre por meio de críticas assertivas que sugerem melhorias, de críticas agressivas que demonstram a insatisfação dos funcionários com o sistema e de ironias. Chama atenção a abertura dos gestores à críticas ao sistema, sendo que, atualmente, vários dirigentes concordam com elas, considerando que o sistema não é adequado às necessidades dos profissionais que atuam na organização. 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 manifestam e se opõem às tecnologias passivamente por meio da restrição de suas contribuições. Para Griffin e Moorhead (2006), o processo de resistência à mudança não deve ser negligenciado, já que pode revelar preocupações legítimas ou demonstrar erros no processo de mudança que está ocorrendo.

A *“sabotagem”*, um comportamento típico de resistência, foi observada pelos gestores no início do

processo de mudança. 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 outros. Nos dias atuais, na organização pesquisada, esse comportamento deixou de ocorrer devido a dois fatores: a mudança de perfil dos funcionários, decorrente da tecnologia implantada, 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 à inibição desse comportamento, já que seria facilmente percebido. A respeito disso, Ferreira (2006) argumenta que a tecnologia seria um instrumento regulador de práticas de trabalho que funcionaria em prol da administração das organizações.

Outro aspecto que chamou atenção foi a percepção de diversos gestores de que a necessidade de utilizar o novo Sistema Tecnológico não só como gestor, mas também como usuário, foi fundamental para compreender as dificuldades passadas pelos funcionários e, a partir daí, poder orientá-los. Assim, pode-se aprender que ser sujeito da mudança constitui fator fundamental para conduzi-la de maneira construtiva e saudável para os que são afetados por ela de modo direto ou indireto.

A mudança no perfil dos profissionais da organização pesquisada foi radical em razão da mudança tecnológica implementada. 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. Ainda para os gestores pesquisados, tais alterações de perfil foram necessárias para que a organização pudesse crescer e se manter competitiva. Em virtude disso, o que surge como questionamento é: *“Como conciliar o comprometimento da força de trabalho aliado à diminuição de responsabilidades pelos erros?”*. Esta é uma equação que carece de melhor compreensão e respostas.

Considerações finais

Pode-se concluir, ao final desta pesquisa, que o mundo do trabalho vem sendo constantemente alterado devido à inclusão de novas tecnologias. Com isso, as competências esperadas para o trabalho vêm se multiplicando e alterando rapidamente, exigindo dos trabalhadores constantes aprendizados sob pena de serem punidos ou excluídos do mercado de trabalho.

Além disso, se percebe a necessidade de incluir, nos cursos que formam administradores e outros profissionais que podem exercer funções afins, conhecimentos relativos ao comportamento dos trabalhadores durante processos de mudanças organizacionais, a fim de prepará-los para conduzir mudanças de modo adaptado, com o mínimo de resistência, e promovendo a saúde e bem estar dos trabalhadores (o que compreendemos serem tais preocupações de substancial relevância à consecução de processos eficazes de mudança organizacional).

Por fim, as descobertas feitas por meio deste estudo refutam, em parte, a literatura que versa sobre o assunto, já que existe relativo consenso de que a resistência à mudança não pode ser concebida como inerente ao ser humano, mas depende do modo como ela é conduzida. Assim, o trabalhador não resiste à mudança em si mesma, mas ao modo como ela é processada.

Em virtude das descobertas feitas nesse estudo, compreendemos ser essencial construir condições de modo a gerar um processo de “desculpabilização” das pessoas, a fim de que possamos desenvolver meios mais eficazes e justos para promover as mudanças necessárias no mundo do trabalho. Para se comprometerem com os processos de mudança, pelos quais são afetadas de modo direto ou indireto, as pessoas necessitam compreendê-los, legitimá-los e, por fim, tornarem-se conscientes de que a mudança proposta melhora suas vidas, pessoais e no trabalho, de algum modo.

Referências

- Castro, A. R. (1993). *Impactos sociais das mudanças tecnológicas: organização industrial e mercado de trabalho*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Cohen, A. R., & Fink, S. L. (2003). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Ferreira, A. P. C. (2006). Tecnologia da informação, controle e mundo do trabalho: pensar tecnologia na ótica do trabalhador. *Revista de Ciências Sociais*, 11, 14-24.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Ática.
- Judson, A. S. (1980). *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Editora Atlas.
- Moscovici, S. (2002). *Representações sociais*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Kotter, J. (1997). *Liderando a mudança*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus.
- Pereira, M. J. B. (1995). Pressupostos da mudança. In: *Na cova dos leões – o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Rodriguez, M. V. R., & Ferrante, A. J. (1995). *A tecnologia de informação e mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Infobook.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1995). *Administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Wood Jr., T. (2000). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.