

CULTURA ORGANIZACIONAL E ATITUDES CONTRA MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

Mário de Souza Almeida*

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consiste na verificação da forma com que a teoria das atitudes, da psicologia social, e a teoria sobre cultura organizacional, complementam-se na explicação de resistências a mudanças tecnológicas. Para tanto, foi utilizada uma pesquisa de clima organizacional realizada em uma empresa estatal do sul do país, compondo um estudo de caso.

É apresentada uma fundamentação teórica sobre mudanças, tecnologia, formação de atitudes e cultura organizacional. Essa base teórica é utilizada para descrever a forma com que a resistência a mudanças tecnológicas na referida organização pode ser explicada pelas duas teorias, tendo sido constatado o seguinte: as duas teorias são complementares e insuficientes para explicar a resistência em questão. Dentre os fatores que ocasionam resistência a mudanças tecnológicas são apontados a falta de credibilidade da diretoria da empresa, os problemas de comunicações internas, a falta de participação no processo decisório e a existência de conflitos.

PALAVRAS-CHAVE:

Cultura Organizacional; Atitudes; Mudança Tecnológica.

ABSTRACT

The objective of this research consists in verifying the way that the attitudes theory, of social psychology, complements the organizational culture theory to explain the resistance to technological changes. For that purpose, it was used an organizational climate research, done in a state company of the south of Brazil, constituting a case study.

The bibliographical review includes the change, the technology, the theory of attitudes and the organizational culture. This review is used to describe the way that technological changes resistances, in the refered organization, can be explained by both theories. The analysis resulted in the discovery that both theories complement each other, and no one is able to explain such resistance alone. Among the factors that caused resistance, stood out the lack of credibility in the board of directors, the existence of communication problems in the company, the lack of commitment, and the existence of conflicts.

Key-words: Organizational Culture; Attitudes; Technological Changes.

* Professor Assistente do Departamento de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, e doutorando pelo Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas, na mesma universidade.

1. INTRODUÇÃO

Muitas organizações passam por problemas ao tentar implementar mudanças de ordem tecnológica, muitas vezes devido a resistências oferecidas por seus próprios colaboradores. O propósito deste artigo é a apresentação de um estudo que mostra a complexidade envolvida em tais situações, principalmente em função do envolvimento com a cultura organizacional e as atitudes individuais. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é a obtenção da resposta ao seguinte problema de pesquisa: "Como os conceitos de atitudes e de cultura organizacional se complementam para explicar a resistência ou aceitação de mudanças tecnológicas?"

O estudo toma por base uma pesquisa de clima organizacional realizada na empresa estatal Ômega¹ (a empresa solicitou que seu nome não fosse divulgado, motivo pelo qual é utilizado este nome fictício) em 1991, que foi muito pouco explorada até o momento. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, que também faz uso dos resultados de tabulações e cálculos estatísticos.

Absolutamente não é buscada a transferibilidade, mas tão somente a compreensão da complexidade envolvida, e as possíveis recomendações resultantes.

2. MUDANÇAS

Encontram-se na literatura diversas definições para a palavra mudança, sendo a de Judson (1980) provavelmente a mais adequada para este estudo, por tratar de mudanças no ambiente organizacional. Para esse autor, mudança é "qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo" (p.24).

O ambiente de trabalho, entretanto, constitui apenas um dos níveis em que as mudanças vêm se avolumando. Percebem-se transformações na quantidade e movimento de pessoas, na localização, natureza e disponibilidade de empregos, nas relações entre diferentes etnias, no processo de ensino e aprendizagem, nas relações entre gerações, na economia, nas indústrias que surgem e desaparecem, nas relações entre o homem e o meio ambiente, e em cada aspecto da vida humana. Tem sido freqüente, inclusive, a idéia de que o homem precisa até mudar o paradigma vigente (concepções que embasam a forma de compreender o mundo), para adequar-se às novas realidades com que se depara a cada dia.

Talvez surja o seguinte questionamento: o que ocasiona tantas e tão profundas mudanças? Dentre as opiniões de diversos autores, detectou-se a ganância como um dos motivos, pois organizações podem ter interesse em ampliar a participação no mercado por

meio de uma inovação ou simples mudança em processos ou produtos. Outro fator é a reação da concorrência a esse tipo de mudança, como uma tentativa de sobrevivência no mercado. Mudanças também podem ser ocasionadas pelo desejo de preservar ou melhorar a sociedade e o meio ambiente, o que se observa em várias organizações sem fins lucrativos. Por fim, interesses políticos e pressões internacionais também motivam grandes transformações ao redor de todo o mundo. Como consequência disso tudo, indivíduos, organizações e mesmo nações podem reagir às mudanças que julguem constituir uma ameaça ou oportunidade, e tal reação também constitui mudança, em um efeito cascata.

Além das suas origens, é interessante observar que as mudanças possuem características bastante acentuadas. Algumas delas são apresentadas por Almeida (1996), que ressalta: a alta velocidade com que as mudanças têm ocorrido nos últimos dois séculos, e mais criticamente no último meio século; o fato de que as consequências das mudanças não são sempre boas, podendo-se observar como exemplo os efeitos que o meio ambiente vem sofrendo; as mudanças tecnológicas geram desemprego estrutural e novas relações de trabalho; há fases de transição entre o que se conhecia anteriormente e a realidade emergente, de modo que a adaptação ao novo não se dá instantaneamente; as mudanças provocam medo nas pessoas, pela incerteza quanto às suas possíveis consequências; elas também tornam obsoletos os conhecimentos já adquiridos; as mudanças provocam a necessidade de um contínuo preparo dos indivíduos para as suas atividades profissionais; é difícil prever quais serão as mudanças empreendidas no futuro, pois não seguem uma seqüência linear; e pode-se assumir uma postura reativa ou proativa diante de uma mudança.

Muitas pessoas reagem a mudanças, principalmente por possuírem uma expectativa de uniformidade, de "não mudança". Tal expectativa é disseminada pela sociedade, onde as organizações, na maioria burocráticas, têm por base a idéia da continuidade, e onde existem fortes crenças quanto à origem dos indivíduos e seu papel na sociedade. Autores como Ramos (1984), March & Simon (1981) e Skinner (1991) dão sustentação a essas idéias, por meio de afirmações categóricas como: "através da história as contingências usualmente têm funcionado em favor daqueles que as mantêm" (Skinner, 1991, p.63).

Há vários outros motivos para a resistência a mudanças. A não percepção da necessidade de mudanças, a falta de confiança nas pessoas que as estão empreendendo, os acontecimentos históricos que as antecederam, a desconfiança de que as mudanças possam afetar as condições de subsistência, a contrariedade diante de imposições ditatoriais ou de tratamentos

indiferenciados, a falta de participação no planejamento e na implementação das mudanças, o tempo que tal planejamento esteja consumindo, a influência do grupo sobre cada indivíduo, o questionamento que as mudanças possam provocar nos valores e crenças do grupo, e mesmo a idéia religiosa de que Deus é o único que deve promover mudanças, são motivos para a ocorrência de resistências.

As resistências a mudanças podem ser caracterizadas por diferentes atitudes, em uma escala contínua, que vai da aceitação até a resistência ativa, passando pela indiferença e pela resistência passiva (Judson, 1980). Associadas a essas atitudes, podem ser observados os comportamentos, que vão da cooperação e apoio entusiásticos à sabotagem deliberada. A mudança, em geral, já provoca resistências; é interessante, entretanto, observar detidamente o fator que tem provocado o maior número de mudanças na atualidade: a tecnologia.

3. TECNOLOGIA

A palavra tecnologia tem definições bastante diversas, que em geral enquadram-se em duas categorias. A primeira considera-a como puramente científica, como um conhecimento decorrente de estudos e que precisa estar sistematizado, enquanto a segunda define-a de uma forma menos rígida, abrangendo até os procedimentos para os quais não há explicação racional previamente formulada. Autores como Ferreira (1986), Vargas et al. (1994) e Gama (1994) têm suas definições enquadradas na primeira categoria; Barbieri (1990) apresenta um posicionamento intermediário, por julgar que haja diferentes formas de entender a tecnologia; autores como Basil e Cook (1978) e Ramos (1964) apresentam definições que podem ser enquadradas na segunda categoria, e é a partir delas que se formula a definição para uso neste trabalho: tecnologia será entendida como qualquer procedimento, conhecimento ou utensílio, através do qual a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas.

Dentre as principais características da tecnologia, pode-se salientar: a diversidade de níveis em que pessoas ou organizações a dominam, o que varia da completa ignorância até o completo conhecimento; a tecnologia pode ser incorporada, quando ela está materializada em máquinas, instalações e outros materiais, ou não-incorporada, quando encontra-se unicamente nas pessoas, em seu saber, habilidades e experiências; a tecnologia é transitória, não se sujeita a condições de equilíbrio estático; a tecnologia, da mesma forma que a mudança, não é necessariamente boa ou ruim, pois depende dos propósitos para os quais é utilizada; Basil e Cook (1978) afirmam que outra característica da tecnologia é a sua imprezibilidade, o que

ocasiona a necessidade de estar sempre atento aos novos lançamentos feitos em todo o mundo, a fim de manter a competitividade; a tecnologia possui caráter sigiloso, o que dificulta o estabelecimento de seu preço e as negociações em sua compra e venda; a tecnologia proporciona velocidade aos seus usuários, tanto em termos de deslocamentos, como em produtividade e comunicação; a última característica, considerada a mais forte delas, é a rapidez do seu desenvolvimento, uma unanimidade entre os autores que tratam da tecnologia.

Alguns dos autores que abordam o desenvolvimento tecnológico, dentre os quais Gates, Rinearson e Myhrvold (1995), Negroponte (1995) e Wiener (1954), procuram apresentar as perspectivas para o futuro, quanto a novos produtos, serviços, estilos de vida, formas de trabalho e estudo, e tudo o mais que envolva mudanças ocasionadas pela tecnologia. Em busca de uma linearidade que possibilite a antecipação das futuras inovações, eles apresentam seus conhecimentos quanto aos lançamentos mais recentes, e quanto às pesquisas em andamento. Dessa forma, mostram a rapidez com que está ocorrendo a evolução tecnológica, e a conseqüente transformação no estilo de vida humano.

Todo esse processo de desenvolvimento tecnológico, assustadoramente rápido, tem motivos para ocorrer. Após um levantamento das opiniões de diversos autores que tratam do assunto, Almeida (1996) afirma que a tecnologia é gerada porque: em caso contrário a sociedade entraria em processo de decadência; ajuda a solucionar problemas como a falta de produtividade do solo ou as dificuldades de comunicação; ajuda a superar deficiências físicas como a surdez ou a cegueira; possibilita o aumento do conforto humano; conecta o planeta todo a um custo muito baixo; possibilita aos detentores da tecnologia da informação maior influência sobre massas populacionais; aumenta a produtividade do trabalho humano; melhora a qualidade, o custo, a capacidade e a conveniência de produtos e serviços; proporciona aumentos na lucratividade de organizações; possibilita o aprimoramento nos processos de ensino e aprendizagem; e possibilita o aumento da segurança pessoal.

Apesar de tantas justificativas para o desenvolvimento de novas tecnologias, é importante observar as suas conseqüências, que podem ser de ordem psicológica, econômico-produtiva ou social. Dentre as conseqüências psicológicas do desenvolvimento tecnológico, percebe-se que: a privacidade e a liberdade são, de certa forma, ameaçadas; as pessoas precisam desenvolver a capacidade de adaptação a novos conceitos, formas de trabalhar, produtos e processos; a educação passa a ser individualizada; cresce o medo do desemprego e a ansiedade ao competir com máquinas; aumenta a apreensão diante de julgamentos da sociedade quanto à competência

para lidar com eventos novos; a divisão do trabalho despersonaliza o indivíduo, na medida em que lhe dificulta o conhecimento do processo em sua totalidade; e a forma com que o indivíduo enxerga o mundo torna-se funcional.

Como conseqüências econômico-produtivas, estão: o crescimento da preocupação com a segurança dos dados, especialmente durante transmissões; a necessidade de contínuo ajuste organizacional; o ganho de tempo e de dinheiro nos processos produtivos; a transformação de informações em produtos vendáveis; o aumento no número de transações internacionais, inclusive envolvendo pequenas empresas; e as mudanças nas formas de gerir organizações.

No nível social, percebem-se como conseqüências do desenvolvimento tecnológico: a modificação na economia, podendo surgir ou desaparecer setores inteiros; mudanças em atributos tipicamente urbanos, tais como a poluição ou os congestionamentos; todas as sociedades passam a saber o que se passa ao redor do mundo, sendo afetadas e afetando as demais, em um processo de globalização; a divisão internacional do trabalho sofre alterações, mudando os produtos e serviços oferecidos e a influência exercida pelos diferentes países; os meios de comunicação de massa possibilitam a influência ou mesmo manipulação de sociedades inteiras; os grupos sociais deixam de restringir-se à vizinhança; os contatos humanos passam a ser crescentemente intermediados por máquinas; e a arquitetura passa por mudanças, para adaptar-se aos novos estilos de vida.

Tanto indivíduos, como organizações e sociedades passam por transformações que, a cada momento, são mais profundas e freqüentes, sendo que o fator que mais tem ocasionado isso é a mudança tecnológica. Mudança tecnológica pode ser entendida como toda alteração, transformação ou inovação, que seja percebida pelo homem, e que tenha ocorrido em procedimentos, conhecimentos ou utensílios através dos quais a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas. Alguns autores criaram inclusive classificações das mudanças tecnológicas para melhor compreendê-las. Como exemplo, Basil e Cook (1978) classificam-nas como primárias, secundária e terciárias, correspondendo a primeira categoria às invenções ou descobertas de vulto que reestruturam a sociedade (ex.: máquina a vapor e automóvel), a segunda categoria às inovações de sucesso que deslocam subsistemas e organizações (ex.: plástico e reator nuclear), e a terceira categoria aos refinamentos ou variações que permitem substituição e escolha incremental (ex.: modelos de automóveis). Barbieri (1990) apresenta outra classificação, sob uma ótica mais voltada para a produção, ao passo que Batalha (1995) tem uma classificação que enfatiza o grau de perturbação ocasionado pela inovação.

Essas considerações contribuem para a compreensão da mudança tecnológica, e da resistência que ela ocasiona. Os fatores listados como motivos para a resistência a mudanças, juntamente com as conseqüências da geração de tecnologias, podem ser utilizados para entender o porquê da resistência a mudanças tecnológicas. Entretanto, como o ser humano é o foco de tal resistência, cabe uma análise mais detalhada da Teoria das Atitudes (da Psicologia Social), para construir uma melhor fundamentação.

4. ATITUDES

A ciência da administração tem se apropriado da teoria das atitudes, em grande parte em função da constatação de que é inútil tentar moldar as atitudes e os comportamentos dos homens em conformidade com as necessidades organizacionais. O relacionamento do indivíduo com a organização para a qual trabalha, bem como seu desempenho nas atividades que realiza, estão ligados à forma como foi e continua sendo integrado a uma sociedade, à sua percepção dos fatos, objetos e pessoas, e às atitudes que se formam como conseqüência.

Segundo Martin-Baró (1985), cada indivíduo é distinto de todos os outros pelo que é e pelo que faz, e ainda assim sente-se parte de uma sociedade, devido aos processos de socialização, pelos quais são adquiridas as habilidades necessárias à adaptação e ao progresso em determinado grupo. Nesse processo, os valores, atitudes e percepções (que formam a estrutura psicológica dos indivíduos), bem como a história de grupo, a cultura e as subculturas são socialmente compartilhados. Os principais agentes desse processo são a família, a escola, os grupos de pares, os meios de comunicação e a organizações de trabalho, que de diferentes formas causam impressões no indivíduo. Para Savoia e Cornick (1989), a "socialização consiste em uma aprendizagem social, através da qual aprendemos comportamentos sociais considerados adequados ou não e que motivam os membros da própria sociedade a nos elogiar ou a nos punir" (p.55).

A socialização é um processo de desenvolvimento histórico, pois concretiza-se no tempo e no espaço. É também dividida em dois estágios: primário e secundário. A socialização primária ocorre nos primeiros anos de vida, sob a influência de poucos agentes, mas de forma muito intensa, ao passo que a socialização secundária estende-se por toda a vida, sob a influência de inúmeros agentes, mas de forma menos intensa. A passagem de um estágio para o outro é normalmente gradativa, mas pode ser marcada por algum evento (como a entrada na escola) ou ritual relacionado à puberdade.

Ao mesmo tempo que a sociedade configura o desenvolvimento do indivíduo, este também exerce influência sobre a primeira, estabelecendo uma relação de reciprocidade. Toda a comunicação entre o grupo e o indivíduo ocorre através de símbolos, que surgem da reflexão subjetiva e passam à objetivação social, estabelecendo ligações entre os mesmos e os significados que lhes são atribuídos. Cada pessoa também passa a ter um significado para a sociedade (ou grupo), visto que assume um papel que, espera-se, será satisfatoriamente cumprido. Entretanto, as reações a um determinado evento ou circunstância podem ser diferenciadas em função da forma com que se percebe o mesmo. É a percepção que categoriza cognitivamente, segundo um conjunto de regras de comparação, assemelhando um objeto a outros. O mesmo ocorre com relação às pessoas e às suas ações.

Para a análise das ações de indivíduos, há que se considerar quem é o observador das mesmas. Quando outra pessoa observa uma ação, e ela não está em conformidade com o que se esperava, atribui-se a responsabilidade às características negativas do ator, ao passo que, se estiver em conformidade com as expectativas, o ator não fez mais que a obrigação. Quando o ator observa a si mesmo, atribui a culpa às circunstância quando algo está em desacordo, e assume os méritos quando está em conformidade com as expectativas. De uma forma geral, cada indivíduo é percebido e percebe-se como membro de um grupo, e tal percepção é influenciada pelas comunicações estabelecidas, que diariamente promovem a interação.

Como resultado da socialização e das percepções de cada indivíduo sobre esse processo, desenvolvem-se as atitudes. Para Martin-Baró (1985), "a atitude é, por uma perspectiva corporal, uma estrutura preparatória, uma orientação determinada do corpo, que prepara o indivíduo para perceber e atuar de determinada maneira" (p.248). Além disso, a atitude é constituída dos conhecimentos que o indivíduo tem sobre o objeto, evento ou pessoa, e pelos afetos ou emoções que apresenta no momento, relacionados com o mesmo.

As atitudes são de difícil mensuração, assim como têm o seu componente cognitivo composto por crenças, valores e pré-concepções que influenciam a percepção e que, muitas vezes, podem não ter fundamento algum. Esses fatos tornam quase impossível a predição de atitudes pessoais, bem como os comportamentos decorrentes. Entretanto, há autores como Zimbardo e Ebbesen (1973), que afirmam ser possível moldar ou pelo menos modificar as atitudes, bem como mensurá-las. Nesse sentido, é certo que os processos de comunicação exercem forte influência, e mesmo pode-se considerar que as escolas fazem bem esse papel. É de grande importância, entretanto, a fonte da mensagem, o seu conteúdo, os meios de

transmissão e a situação em que a mensagem é recebida, para que uma atitude seja reforçada, enfraquecida ou modificada. Não menos importante é a expectativa do indivíduo quanto às recompensas e punições relacionadas aos seus atos.

Segundo Zuwerink e Devine (1996), as atitudes que são importantes para um indivíduo, serão mais difíceis de mudar do que aquela a que ele dá pouca importância. O resultado dessa distinção é manifesto na intensidade com que um indivíduo se opõe a uma mensagem, idéia, objeto, pessoa ou ação contrária à sua atitude. Essa oposição é expressa normalmente através de comportamentos, o que leva ao interesse das organizações sobre esse aspecto. O assunto é importante para as organizações que desejem controlar os comportamentos dos seus colaboradores, tanto quanto para aquelas que desejem conhecê-los e motivá-los. Entretanto, percebe-se que as atitudes e seus decorrentes comportamentos, extremamente individuais, são relativamente homogêneos dentro das organizações, o que leva à necessidade de uma abordagem da Cultura Organizacional.

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir das definições feitas por autores como Oliveira (1988), Tavares (1993), Mitroff, Mason e Pearson (1994), Fleury (1987) e Schein (1982), conceitua-se cultura organizacional como o conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos utilizados por um grupo, por serem considerados válidos para garantir a sua sobrevivência.

Os fundadores da organização e, ao longo do tempo, os seus dirigentes, estabelecem uma maneira própria de agir e interagir, ao criarem estruturas internas para responder a interações externas, e ao transacionar com o meio ambiente. "Com isto, criam para a empresa ou organização uma identidade reconhecível, no conjunto geral do ambiente de negócios, e nos mercados, bem como entre as pessoas que compartilham de seus limites internos" (Tavares, 1993, p.58). Visando a compreensão da cultura organizacional, Oliveira (1988) divide-a em três partes: "A Etiqueta é constituída dos valores e crenças vigentes na organização; o Caráter, pelos sentimentos permitidos e proibidos na mesma; e a Cultura Técnica é um elemento talvez mais fácil de se explicar pela sua própria denominação" (p.64). Outros autores adotam formas diferentes de divisão da cultura organizacional para efeito de estudo, sendo interessante, como alternativa, observar cada um dos seus elementos. Nesse sentido, os principais elementos são apresentados resumidamente a seguir:

- Valores – indicam quais questões são observadas prioritariamente, “sugerem que tipo de informação é mais seriamente considerada no processo decisório, da mesma forma que definem que tipo de pessoas são mais respeitadas” (Freitas, 1991, p.14);
- Crenças e Pressupostos – são a essência da cultura, pois são formados pelos valores já “testados por um grupo e percebidos como válidos para a situação, sendo capazes de resolver os problemas de adaptação externa e integração interna” (Ferro, 1991, p.15);
- Normas de comportamentos e ações (a forma correta de fazer as coisas) – estipulam “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, seja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (Freitas, 1991, p.33);
- Poder – segundo Schein (1982), o poder “implica a capacidade de realmente controlar as demais pessoas através do exercício da força bruta, da manipulação das recompensas e das punições que têm significado para os outros, ou da manipulação de informações. Poder significa que os outros realmente não têm escolha porque não são suficientemente fortes para se autodeterminar ou não têm acesso aos recursos de que necessitam (p.19-20);
- Mitos e Tabus – o mito é uma “expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores) estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado” (Tavares, 1993, p.77), ao passo que o tabu faz o mesmo serviço, reforçando negativamente os comportamentos não desejados;
- Ritos, Rituais e Cerimônias – têm a capacidade de tornar expressiva a cultura, à medida que comunicam de que maneira as pessoas devem comportar-se na organização, mostrar os padrões de procedimentos, estabelecer limites para diversões, aproximar as pessoas, reduzir os conflitos e guiar o comportamento através da dramatização dos valores básicos;
- Fundadores e Revitalizadores – a formação dos valores e crenças “numa organização, resulta da confluência de várias fontes, (...) a mais importante das quais é o *lider primal*, a pessoa que terá imprimido à organização seus primeiros cânones, ou os terá conseguido alterar para os cânones atuais” (Oliveira, 1988, p.67);
- Sagas, Heróis e Anti-Heróis – saga é o relato de feitos heróicos na empresa, sendo que o herói personifica os valores, tem relação quase direta com a organização (quando é bem sucedida) e tem a coragem e persistência para fazer o que todos almejam mas têm medo

de tentar, ao passo que o anti-herói é o responsável pela confusão, pela mistura das coisas, é aquele que precisa ser derrotado;

- Tradição Oral – segundo Fleury (1987), “a tradição oral é um caminho fundamental para se penetrar, no universo cultural, em valores e símbolos que, por razões éticas ou de coerência com as práticas organizacionais, não podem estar explicitados na história oficial” (p.15);
- Papéis Informais – em diversas organizações podem ser encontrados contadores de estórias, padres, confidentes, fofoqueiros, espiões e conspiradores, que fazem a amarração das diversas partes da organização, independentemente de posições ou de títulos, a fim de transmitir informações e interpretar significados.
- Comunicação não verbal – corresponde ao ambiente construído da organização, a arquitetura, o *layout*, a forma como as pessoas se vestem, os padrões de comportamento visíveis, e mesmo os documentos públicos; são facilmente observáveis, mas podem ser enganadores, pois são de difícil interpretação.

A cultura organizacional tem como característica a sua aceitação implícita pelos seus membros, o que a torna difícil de modificar. Até mesmo o processo de seleção adotado pela organização ajuda a perpetuar a cultura, visto que elementos que se mostrem discrepantes dos padrões estabelecidos são descartados. O mesmo ocorre com muitas das mudanças tecnológicas empreendidas, pois, segundo Schein (1982), “muitos dos procedimentos que as organizações desenvolvem para incrementar ao máximo sua eficiência no dia-a-dia levam a um clima em que a inovação e a criatividade são realmente punidas” (p.26-27).

Há, entretanto, organizações que desenvolvem uma cultura de contínuo aprendizado e mudança, e são chamadas por Senge (1990) de Organizações de Aprendizagem (*Learning Organizations*). Recomenda-se o estudo das mesmas, mas não serão tratadas neste trabalho.

6. RESISTÊNCIA A MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NA EMPRESA ÔMEGA

A empresa estatal Ômega realizou em 1991 uma pesquisa de Clima Organizacional, de cujos resultados foi utilizada apenas uma parte, que demonstra a resistência a mudanças tecnológicas. Primeiramente cabe salientar que a existência de tais resistências foi comprovada pelas respostas de 60% dos gerentes, que percebem as mudanças anteriores como tendo ocasionado mais atitudes desfavoráveis do que favoráveis, além de outros 34,7% que reagem às mudanças já implantadas com absoluta indiferença. Um total de 58% dos gerentes resistem

às mudanças por medo de perder o seu poder e pela incerteza quanto às causas e efeitos das mudanças, assim como 52,4% deles acreditam que a empresa não procura quebrar resistências, mas simplesmente as ignora. No caso da estatal pesquisada, o medo de perder o emprego não é um fator que leve à resistência a mudanças, visto que os funcionários desfrutam de estabilidade garantida por lei. Entretanto, vários dos outros motivos apresentados anteriormente são condizentes com a realidade dessa organização.

Na pesquisa, quando se trata das mudanças que ocasionam resistências, há referência a tentativas de melhorar os métodos utilizados para o desenvolvimento dos trabalhos dos empregados, o que é condizente com a definição de mudança tecnológica adotada neste trabalho, e portanto permite afirmar que existe resistência a mudanças tecnológicas na empresa estatal Ômega.

O primeiro fator observado como causa de resistências a mudanças na Ômega foi a falta de credibilidade da diretoria da empresa, visto que 36,5% dos gerentes acreditam que a empresa não leva em consideração a otimização dos recursos financeiros, 31,75% crêem no mesmo em relação à incorporação de novas tecnologias, 38,95% em relação à visão prospectiva, e 45,75% em relação à qualidade de mão-de-obra e dos serviços; 73,6% dos gerentes dificilmente são ou nunca foram envolvidos no processo de formulação dos objetivos e programas que geram mudanças, e 62,4% dos respondentes, tanto gerentes como empregados, percebem que as comunicações formais são originárias dos níveis de gabinete. A partir desses dados, observa-se que as decisões e comunicações são impostas, de cima para baixo na hierarquia da organização, mas não apresentam um bom nível de credibilidade, exercendo forte influência negativa em termos de formação de atitudes. Com relação a esse fator, a teoria sobre cultura organizacional não é muito apropriada para explicar a resistência, apesar de falar da importância dos líderes e fundadores para a formação da cultura.

O segundo fator observado como causa de resistências, diz respeito às comunicações na empresa. Constatou-se que 48,6% dos empregados e 30% dos gerentes não conhecem, ou não sabem se conhecem os objetivos da unidade em que trabalham, mas 81% dos gerentes declaram conhecer os objetivos da empresa. Os gerentes também deixam transparecer a desconfiança de que o critério da eficiência não é levado em consideração na formulação dos objetivos; 23,8% dos gerentes reclamam da falta de clareza do que é comunicado, das deficiências na comunicação, da demora para chegar aos empregados, e do excesso de papel. Os meios utilizados para fazer as comunicações também não são muito apropriados, visto que

constituem-se de relatórios, quadros de avisos, manuais e reuniões. Segundo os gerentes, as reuniões ocorrem em excesso (53% das opiniões), são mal conduzidas (47%), são muito prolongadas (47%), são usadas para tomar decisões que não são aplicadas (45%), têm os participantes pouco preparados (39%) e são improdutivas (34,7%); 57% dos empregados e 59% dos gerentes não confiam no que é comunicado pela empresa, e 61,7% dos gerentes acreditam que, nos órgãos em que trabalham, os empregados dão importância a boatos, rumores e intrigas. Segundo 73,7% dos empregados e 81,5% dos gerentes, há maior confiabilidade nas informações oriundas dos sindicatos.

Pela teoria das atitudes, qualquer falha na formulação da mensagem por parte do emissor, na sua transmissão através do canal, ou na decodificação e compreensão pelo receptor, ocasiona distorção na percepção e invalida o processo de comunicação, valendo lembrar que as atitudes são formadas e/ou modificadas, em grande parte, a partir de comunicações recebidas, que dão base ao conhecimento que o indivíduo tem sobre um assunto. A teoria sobre cultura organizacional, por sua vez, enxerga a comunicação como o principal item na formação da própria cultura. Essa teoria distingue a comunicação entre formal e informal, e também entre verbal e não verbal, observando todas as características dos gestos e símbolos peculiares a cada organização. Neste caso, o enfoque recai sobre o grupo que compõe a organização, e não apenas sobre o indivíduo, motivo pelo qual é preferível a utilização das duas teorias simultaneamente, para explicar o problema de comunicação.

O terceiro fator provocador de resistências na Ômega é a falta de participação, visto que 54,4% dos gerentes afirmam que os órgãos em que trabalham não são envolvidos na formulação dos objetivos e programas da organização. Na visão de 42,6% dos gerentes, até mesmo os planos de ação para a consecução dos objetivos são elaborados apenas no âmbito restrito dos níveis superiores. De igual modo, 76% dos gerentes têm a sensação de que as mudanças implantadas pelas suas diretorias envolvem muito pouco, ou nada, os demais níveis hierárquicos; 45,3% dos gerentes defendem o aumento na autonomia para tomada de decisões, e 42% defendem maior participação dos empregados. Este fator também é tratado pela teoria sobre cultura organizacional, uma vez que fala do poder, relacionado com a estrutura da organização, a centralização ou descentralização de decisões, os tipos de coação utilizados, e o quanto se permite que as informações circulem. A idéia de conseguir maior participação nas decisões, assim como a reclamação por não alcançar esse intento, podem ser diretamente relacionadas com a expectativa de ascensão às esferas em que haja maior nível de poder e influência. A teoria

das atitudes, por outro lado, enfoca o modo como o indivíduo percebe a si mesmo, como membro de um grupo, distinto dos demais, sendo que neste caso específico os gerentes sentem-se excluídos do grupo de tomadores de decisões. A partir daí, eles enxergam o grupo do qual gostariam de fazer parte, como “eles”, em oposição ao grupo a que pertencem no momento (“nós”). Provavelmente, ao alcançar acesso a um cargo na diretoria, um gerente deixaria de pensar dessa forma em relação à participação. Com isso, também seria recomendável utilizar as duas teorias para explicar esse foco da resistência a mudanças tecnológicas na empresa Ômega.

O quarto fator observado como causa de resistências a mudanças é a existência de conflitos, uma vez que apenas 2,3% dos gerentes afirmam não existir conflitos na empresa; 40% deles percebem a existência de conflitos entre empregados, enquanto mais de 70% dos empregados (não gerentes) afirmam que não é freqüente a existência de conflitos entre os seus colegas. No âmbito formal os conflitos ocorrem principalmente nos níveis de diretorias (52,5% das respostas), de departamentos (40,6%) e de administrações regionais (33,4%). Além disso, 43,3% dos respondentes afirmam que há conflitos entre os grupos informais que convivem na empresa. Como causas desses conflitos, os empregados apontam a predominância de interesses pessoais sobre os objetivos organizacionais (59%) e a falta de clareza na definição das responsabilidades de cada órgão (47%). Os gerentes, por sua vez, apontam a existência de conflitos como atos intencionais que visam o atendimento de interesses pessoais (57,3%), o favorecimento de grupos informais (45,3%), o atendimento a interesses externos (37,8%) e a provocação de desestabilização (28%). Para 56,9% dos respondentes, os gerentes procuram simplesmente adiar a solução de conflitos e, para 45,7% deles, é utilizada a força da autoridade.

A teoria sobre cultura organizacional aborda esse fator ao falar das subculturas, como grupos internos à organização com interesses diferenciados e até conflitantes, e ao falar sobre as relações de poder e sobre o estabelecimento da “forma certa de fazer as coisas”. A teoria das atitudes também pode ser utilizada nesse caso, por meio da abordagem da socialização, que faz com que o indivíduo adquira novas formas de pensar e agir, em conformidade com os ambientes que freqüenta, ou mais especificamente com os grupos de que passa a fazer parte. As interações, também abordadas por essa teoria, colocam em jogo as relações de poder e de significados, contribuindo para a edificação da ordem organizacional. A teoria sobre cultura organizacional é quase suficiente para explicar os conflitos que, em última análise, também provocam resistências a mudanças. Entretanto, a teoria das atitudes também oferece valiosas contribuições, principalmente no que diz respeito ao indivíduo dentro da organização.

7. CONCLUSÕES

Como empresa estatal que investe pesadamente em tecnologia, era de se esperar que houvesse resistências por parte dos colaboradores da Ômega, o que foi constatado. Tanto a teoria das atitudes como a teoria sobre cultura organizacional devem ser consideradas como insuficientes para o estudo de tais resistências, visto que são complementares. Enquanto uma aborda o indivíduo, a outra tem seu foco voltado para a organização, e chega a ser difícil a visualização do ponto em que uma deixe de ser importante e a outra deva ser utilizada.

A fim de reduzir as resistências a mudanças tecnológicas e os conflitos internos, em quaisquer organizações que enfrentem as mudanças rápidas e freqüentes deste final de milênio, seria recomendável o desenvolvimento de pesquisas periódicas que caracterizem a cultura organizacional, verificando a evolução da organização nos períodos entre as pesquisas. Associado a isso, os departamentos de recursos humanos podem passar a valorizar mais a história de vida dos membros da organização, de onde podem ser obtidas informações valiosas sobre as capacidades e limitações dos mesmos. Também é recomendável que os processos de mudanças passem a ter maior participação de todos os membros da organização, desde o início de seu planejamento até o final de sua implantação. Por fim, é recomendável que, nos cursos de graduação em administração, seja proporcionada uma visão mais efetiva daquilo que vem a ser cultura organizacional e teoria das atitudes, bem como a complexidade envolvida nas mudanças organizacionais.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Mário de Souza. Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal. Florianópolis: 1996. 208p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- BARBIERI, José Carlos. Produção e transferência de tecnologia. São Paulo: Ática, 1990.
- BASIL, Douglas C.; COOK, Curtis W. O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- BATALHA, Mário Otávio. As cadeias de produção agro-industriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. Revista de Administração, São Paulo: v.30, n.4, p.43-50, out./dez. 1995.

- FERREIRA, Aurélio B. H. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FERRO, José Roberto. Decifrando culturas organizacionais. São Paulo: 1991. 371p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- FLEURY, Maria Tereza L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.27, n.4, p.7-18, out./dez. 1987.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.
- GAMA, Ruy. História da Técnica no Brasil Colonial. In: VARGAS, Milton. História da técnica e da tecnologia no Brasil. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994.
- GATES, Bill; RINEARSON, Peter; MYHRVOLD, Nathan. A estrada do futuro. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- JUDSON, Arnold S. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Atlas, 1980.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- MARTIN-BARÓ, Ignacio. Accion y ideologia: psicologia social desde centroamérica. 2. ed. El Salvador: UCA Editores, 1985.
- MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O.; PEARSON, Christine M. Framebreak: the radical redesign of american business. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- NEGROPONTE, Nicholas. A vida digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- OLIVEIRA, Marco Antonio G. Cultura organizacional. São Paulo: Nobel, 1988.
- RAMOS, Alberto G. Desenvolvimento tecnológico e administração à luz de modelos heurísticos. In: Encontro Interamericano de Administração para o Desenvolvimento, nº 1., Rio de Janeiro, 1964. Rio de Janeiro: FGV / Escola Interamericana de Administração Pública, 1964. 30 p.

- _____. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 18(2), p.3-12, abr./jun. 1984.
- SAVOIA, Mariângela G.; CORNICK, Maria Ângela C. P. Psicologia social. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- SCHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SKINNER, Burrhus F. Questões recentes na análise comportamental. Campinas: Papirus, 1991.
- TAVARES, Maria G. P. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- VARGAS, Milton et al. História da técnica e da tecnologia no Brasil. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994.
- WIENER, Norbert. Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos. São Paulo: Cultrix, 1954.
- ZIMBARDO, Philip G.; EBBESEN, Ebbe B. Influência em atitudes e modificação de comportamento. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- ZUWERINK, Julia R.; DEVINE, Patricia G. Attitude importance and resistance to persuasion: it's not just the thought that counts. Journal of Personality and Social Psychology, v.70, n.5, p.931-944, 1996.