

## **Resistência à mudança tecnológica: Uma análise de influências nas instâncias de clima, cultura e poder de uma empresa de importação Espírito-Santense**

Welton Stel Duque  
FUCAPE Business School  
[wduque@gmail.com](mailto:wduque@gmail.com)

Maíra do Vale Machado  
FUCAPE Business School  
[maira@setcomunicacao.com.br](mailto:maira@setcomunicacao.com.br)

Anderson Soncini Pelissari  
FUCAPE Business School  
[anderson@fucape.br](mailto:anderson@fucape.br)

### **RESUMO**

*As mudanças tecnológicas estão presentes no dia-a-dia das empresas e caracterizam-se pela transformação da situação vigente, que, muitas vezes, resulta em resistência por parte dos funcionários. O presente trabalho pretende identificar e entender a natureza das relações entre a resistência às mudanças tecnológicas e os construtos de clima, cultura e poder nas organizações. Para tal, foi realizado estudo de caso com pesquisa exploratória e entrevistas semi-estruturadas com 29 funcionários da Terca – Cotia Armazéns Gerais S.A., empresa de comércio exterior. O tratamento dos dados baseou-se na análise de conteúdo, buscando temas que agrupassem as idéias de interesse. Concluiu-se que o clima, a cultura e o poder têm grande influência sobre a visão e o comportamento dos colaboradores em relação a mudanças tecnológicas na organização.*

Palavras-chave: clima; cultura nas organizações; poder; mudanças tecnológicas.

### **1. INTRODUÇÃO**

A mudança organizacional é uma das atividades mais presentes no dia a dia das empresas em todo o mundo. As mudanças ocorrem nos sistemas de tecnologia, nos métodos de produção de bens e serviços, nas estruturas e formas de comunicação verticais e horizontais, nas próprias pessoas, nas formas de planejamento, execução e controle das estratégias e projetos da empresa. Embora muitas organizações mudem quando necessidades reais e urgentes surgem, elas podem provocar a sua transformação estando baseadas em pressupostos que muitas vezes não são sustentados pelas suas características de poder, clima e cultura.

Caldas e Hernandez (2001, p. 32) destacam que “as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros”. Apesar da existência de diversos modelos aplicados por “consultores”, desenhados para mostrar como lidar com as resistências, qual seria a razão da resistência à mudança em representar uma barreira às transformações organizacionais? Segundo Caldas e Hernandez (2001, p.32),

[...] a resposta mais provável é que, do ponto de vista científico e a despeito de todas as “receitas”, nós, na verdade, não sabemos muita coisa sobre o que é a resistência à mudança, suas causas, quando é mais provável que aconteça, o efeito que pode (ou não) produzir em esforços de transformação ou os métodos que podem existir para lidar com ela [...]

Mesmo tendo sido analisada e comentada por diversos artigos acadêmicos, estudos recentes ainda mostram que há muito a ser feito para entendermos apropriadamente o fenômeno. A proposta de um modelo de resistência baseada no indivíduo conforme Caldas e Hernandez (2001) é diferente dos modelos massificados empregados atualmente. A observação que se fez é que são poucos os agentes de mudança, ou consultores, e avaliam

“quem” poderia resistir às iniciativas de mudança e “por quais” motivos o fariam. A essa falta de análise inicial, atrelou-se à adoção prematura de pressupostos não sustentados sobre a resistência à mudança.

As mudanças tecnológicas nas organizações são processos inevitáveis e um adequado e prévio conhecimento e conduta dos seus impactos sobre as relações de poder, clima e cultura, é fator preponderante para o seu sucesso. De acordo com Fleury (1989), o momento da mudança é um momento de ruptura, de transformação, de criação, o que envolve sempre risco – principalmente o risco das alterações nas relações de poder.

**O presente artigo, neste sentido, fará um recorte de alguns dos aspectos da resistência à mudança já tratados na literatura científica, e como estes aspectos estão relacionados à cultura, às relações de poder, ao clima organizacional, às novas tecnologias, à hierarquia e à percepção humana.** Em seguida, será apresentado um estudo de caso, realizado na empresa Terca, conduzido por meio de entrevistas semi-estruturadas, que serviram de instrumentos de coleta das informações relativas à percepção dos entrevistados quanto à sua situação de trabalho no momento atual. As entrevistas foram conduzidas segundo um roteiro preestabelecido, de maneira a possibilitar a análise e o enquadramento dos aspectos relativos ao corpo teórico do artigo às evidências empíricas.

O artigo está organizado em cinco partes. Na parte 1 foi desenvolvida uma introdução do artigo abordando o problema a ser respondido por meio do estudo de caso. A parte 2 consistiu de uma abordagem sobre a conceituação teórica do termo resistência à mudança. Na parte 3, são relatados alguns aspectos sobre: organizações; indivíduos; clima, cultura e poder; e tecnologia; e suas relações com a resistência à mudança. Na parte 4, são relatados os aspectos metodológicos da investigação. Na parte 5, aborda-se o perfil da organização em estudo. Na parte 6, são apresentadas as informações coletadas. Por fim, na parte 7, são relatadas as considerações finais embasadas nos principais pontos enfocados no artigo que evidenciam a influência do clima, da cultura e do poder na resistência dos colaboradores às mudanças tecnológicas.

## 2. CONCEITOS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Conforme Caldas e Hernandez (2001) “resistência à mudança” é geralmente creditada a Kurt Lewin (1947), que relatou que a organização seria um sistema composto por um conjunto de forças opostas, de mesma intensidade, que se mantêm em equilíbrio ao longo do tempo. A análise traz embutida uma característica cartesiana e, de certa forma, bem semelhante à lei de inércia da física criada por Isaac Newton<sup>1</sup>. Esta forma de análise, apesar de ter contribuído para os primeiros estudos de resistência à mudança, demonstrou-se limitada para o desenvolvimento de novos modelos, conforme demonstram estudos subseqüentes relacionados ao tema.

Em verdade, nenhum processo organizacional relativo às mudanças, e nem mesmo as forças em um sistema sujeito às leis da Física, permanecem em equilíbrio constante. Em algum momento, as forças oscilam em seu ponto de equilíbrio e, como conseqüência,

[...] as mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. [...] tanto o indivíduo quanto o grupo poderiam ser considerados “pontos de aplicação” das forças sociais e o padrão de comportamento do indivíduo poderia

---

<sup>1</sup> Princípio da Inércia ou Primeira Lei de Newton: "Todo corpo permanece em seu estado de repouso, ou de movimento uniforme em linha reta, a menos que seja obrigado a mudar seu estado por forças impressas nele.

ser diferente do padrão do grupo ao qual ele pertence, sendo que essa diferença seria permitida ou encorajada em culturas diferentes e em graus diferentes (LEWIN, 1947, 1951, apud CALDAS e HERNANDEZ, 2001, p.33).

Segundo Vasconcelos e Pinochet (2002), a mudança seria um processo de criação coletiva onde seus membros inventam e fixam novas maneiras de cooperar e lidar com o conflito, negociando interesses, estabelecendo nova estrutura e ordem social, novas formas de controle de recursos, hábitos, enfim, um novo sistema organizacional.

A resistência pode ser denotada pelos comportamentos dos usuários quando estes reagem à implantação de novas tecnologias, de novos sistemas de gestão e controle de informações empresariais, de novas formas de comunicação hierárquica, que normalmente estão associadas ao medo do novo, à ameaça de perda do poder, perda do cargo, perda das vantagens de posicionamento nos fluxogramas organizacionais por onde passam informações privilegiadas.

De acordo com o modelo de estruturação da tecnologia de Orlikowski (1992) apud Campos e Teixeira (2004), dentro da dimensão “agentes humanos” do modelo, existem três componentes básicos: cultura organizacional, motivação e resistência à mudança. O componente de resistência retrata que a tentativa de manutenção de um *status quo* e a resistência criada pelas pessoas impedem o sucesso de uso das novas tecnologias. Campos e Teixeira (2004), ao fazerem uma análise de identificação sobre a existência de resistência durante a implantação de um novo sistema de informação, buscaram compreender se a organização possuía uma cultura voltada para as mudanças e se os indivíduos se sentiam confortáveis com estes processos.

### 3. ORGANIZAÇÕES E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Segundo Caldas e Hernandez (2001), no campo organizacional, foi publicado em 1948 por Coch e French Jr. o primeiro estudo empírico sobre “resistência à mudança”. O estudo causou influências em grande parte da literatura escrita nas décadas de 50 e 60, sendo esta a época mais fértil da discussão sobre o assunto. Sendo o tema bastante explorado na mídia gerencial, mesmo que nem sempre de forma apropriada. O relativo silêncio entre as décadas de 70 e 80 sobre o tema só reacendeu recentemente, e voltou a ser estudada como um objeto de pesquisa científica que apontam no trabalho de Dent e Goldberg (1999) como fonte para uma revisão bibliográfica. Para Caldas e Hernandez (2001), a conceituação de resistência à mudança assume que a introdução ou implementação da mudança é papel do gerente ou do agente de mudança, contudo, o papel dos empregados é resistir a tal mudança.

As organizações funcionam sob limitações de recursos, sejam eles humanos, de matéria-prima, tecnológicos, para conduzirem suas estratégias de funcionamento. Alguns aspectos de resistência surgem como reação a estas limitações, pois os atores organizacionais não desejam abrir mão dos seus recursos limitados, que podem ser normalmente assediados por outros departamentos. Segundo Vasconcelos e Pinochet (2002), alguns destes recursos são fundamentais para a organização e a distribuição deles é feita de modo desigual entre os atores sociais, que os controlam e, por isto, detêm uma maior parte do poder em relação aos outros, o que causa influências nos rumos da organização.

A direção da organização deve gerenciar as suas mudanças com cuidado, negociando previamente as soluções com os atores organizacionais que detêm maior poder sobre os recursos essenciais do sistema, mesmo que estes recursos sejam apenas informações. Para Vasconcelos e Pinochet (2002), estas soluções são sempre contingentes e específicas, pois os cenários e a distribuição do poder se alteram e o impacto da resistência à mudança dos atores será proporcional à importância que eles têm para o funcionamento do sistema.

### 3.1. INDIVÍDUOS, PERCEPÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Pode-se definir percepção como o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes com a realidade à qual estão inseridos e interagem ativamente. Segundo Schneider e Reichers (1983), os indivíduos são confrontados com diversos estímulos e suas percepções são relativamente homogêneas sobre os aspectos da vida organizacional.

De acordo com os estágios de percepção dos indivíduos descritos por Caldas e Hernandez (2001), no primeiro momento do processo de percepção, os indivíduos interpretam as mensagens de forma seletiva, filtrando as de conteúdo agradável e que preencham suas necessidades, mas rejeitam as de conteúdo ameaçador ou que sejam irrelevantes. No segundo momento, ainda segundo os autores, os indivíduos organizam os estímulos em categorias que são percebidas como um todo e estas categorias são organizadas de formas diferentes entre os indivíduos. No terceiro e último estágio, para concluir a idéia destes autores, ocorre a interpretação perceptual, também de maneira individual, sendo que esta interpretação depende das experiências anteriores e dos interesses no momento da percepção.

Os modelos atuais de resistência à mudança consideram que os indivíduos resistem à mudança de forma homogênea, mas estes modelos não levam em conta o fato de que os indivíduos interpretam percepções de forma única e pessoal e, assim, seriam também as suas reações: únicas e pessoais. No entanto, conforme descrevem Caldas e Hernandez (2001), a resposta homogênea é incompatível com o conceito comumente aceito de que a realidade também é compreendida como um fenômeno pessoal, baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências, o que conduz à idéia de que as ações e reações dos indivíduos são baseadas na realidade percebida e não na realidade objetiva dos fatos (CALDAS; HERNANDEZ, 2001).

Para Almeida e Coelho (2000), se os fatores de resistência à mudança resultam da análise do comportamento e motivações individuais, barreiras poderão se estender em toda a organização quando alguma pretensão de se implantar a mudança é levantada. Como reações de resistência, destacam-se: a resistência à perda de privilégios instituídos; a dificuldade em aceitar a mudança de hábitos adquiridos; a incerteza dos efeitos da mudança na segurança dos postos de trabalho conquistados ao longo de anos, com rotinas, domínios de poder; e distâncias hierárquicas.

### 3.2. CLIMA, CULTURA, PODER E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Os aspectos da resistência à mudança são mais amplamente citados na literatura quando descritos como conseqüências inerentes às tentativas de transformações das estruturas de poder organizacionais. Handy (1978) classifica quatro tipos de poder segundo suas fontes, destacando-se, em relação à resistência à mudança, o “poder negativo”, cuja origem está na capacidade de se retardar, distorcer, interromper ou impedir que as coisas aconteçam.

Frost (1987) *apud* Carvalho e Damasceno (2005), constata a noção da natureza dual do poder entre o superficial e o profundo, onde: na dimensão superficial, o exercício do poder é observado em situações de decisão, negociação e interação interpessoal, envolve estratégias de confronto para ganhar a obediência, evitar resistências e desafios, e resistir às tentativas de influência de outros atores; e, na dimensão profunda, o exercício do poder encontra-se no sistema de influências, de dominação, na estrutura e na criação de crenças e significados, através da qual se dá a vida organizacional.

Segundo Fleury (1989), no nível dos artefatos visíveis da cultura de uma organização é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de

comportamento discerníveis entre os seus membros, mas, freqüentemente, não se consegue compreender a lógica subjacente a estes padrões. Ainda, de acordo com Fleury (1989), se a proposta for de mudança de padrões culturais e o período é de estabilidade, as resistências às mudanças são mais fortes. E são nos momentos críticos de mudança, enfrentados pelas organizações, que o tecido simbólico se revela mais facilmente, pois certos valores importantes de serem preservados emergem com maior fluidez.

Almeida e Coelho (2000, p. 4) destacam que:

[...] o sucesso das políticas está intimamente relacionado com a implementação súbita e com a magnitude global da mudança, mostrando que grandes transformações não se conseguem com pequenas mudanças distanciadas no tempo mas sim com processos agressivos e abrangentes que contrariem a tendência para o retorno à situação anterior que se pretendeu alterar com pequenas modificações que se revelaram ineficazes perante a inércia natural da organização.

Muitas empresas aproveitam os momentos de mudanças, principalmente as de grande impacto, para remodelarem suas estruturas, seus mecanismos de controle, seus níveis hierárquicos, por completo, visto que a magnitude da mudança diminui a resistência, rompe barreiras e permite a criação de uma nova estrutura ideal (ALMEIDA; COELHO, 2000).

De acordo com Schneider e Reichers (1983), clima organizacional é algo que deve ser estudado para que as organizações tenham condições de instrumentalizar explicações sobre o modo como as pessoas se comportam e fazem as coisas. Este fazer subjaz, dentre outros comportamentos, o resistir às mudanças. Se o comportamento reflete no clima, logo, uma adequada medição de clima também será suficiente para a detecção de comportamentos de resistência às mudanças.

Na forma estruturalista de definição dos construtos teóricos para as medições de clima (SCHNEIDER; REICHERS, 1983) organizacional, fatores como: tamanho da organização; centralização ou descentralização das decisões; número de níveis hierárquicos; tipos de tecnologias usadas na produção; regras e políticas para reprimir comportamentos individuais; são potenciais fontes geradoras de comportamentos de resistência quando estes aspectos passam por processos de mudanças. Schneider e Reichers (1983) explicam que clima é algo que emerge das interações sociais entre os membros de um grupo de trabalho e os aspectos comportamentais do grupo, de cultura e relações de poder contribuem no processo.

Da mesma forma que Ayres (2000) descreve dois tipos fundamentais de *stress* causados pelo uso da tecnologia: o puramente tecnológico e o psicológico, pelos indivíduos, em que alguns destes tipos possuem maiores propensões a resistirem às mudanças, assunto central do próximo tópico deste artigo. Também existem duas óticas distintas de se abordar a forma de percepção dos significados nos estudos de clima organizacional: o clima psicológico, onde o clima se dá pelo significado individual de uma pessoa e o clima organizacional, onde clima é um somatório de significados que os indivíduos de um grupo dão a um contexto específico (SCHNEIDER; REICHERS, 1983).

### 3.3. TECNOLOGIA E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Segundo Clegg (1992), a tecnologia é um instrumento capitalista e é utilizada como um veículo de poder exercido para a reafirmação do controle organizacional pela administração, objetivando um maior controle do processo de trabalho, onde o indivíduo é considerado um mero instrumento, cuja mão de obra, da mesma forma que a tecnologia, deve ser usada o mais eficientemente possível. No entanto, ainda sob o argumento instrumentalista de Clegg (1992), a forma de se medir eficiência pode causar resistências, porque a eficiência, quantificada e sem considerar as disposições sócio-psicológicas dos indivíduos, pode levar à

situação onde um empregado desiludido, descontente e descompromissado com o seu trabalho seja interpretado como ocioso e relutante; e a possibilidade do descontentamento ter sido gerado pelo modo como a organização do trabalho é estabelecida e pela maneira como as mudanças tecnológicas são introduzidas poderia evidenciar um círculo vicioso em que o aumento do poder visa o aumento do controle e este, por sua vez, gera resistências progressivamente maiores.

Vasconcelos e Pinochet (2002) indicam que quando uma tecnologia é implantada, novas competências tornam-se necessárias e o novo sistema de regras (diga-se cultura, sob o aspecto funcionalista) deve contemplar as novas alianças políticas, conferindo maior poder aos indivíduos que detêm o controle dos recursos essenciais para o funcionamento da organização.

Mas, Clegg (1992), quando discorre sobre a intenção do aumento do controle dos processos de trabalho, isto significa o controle capitalista deste processo em que os detentores do poder eram denominados de o "capital" e os que reagiam ao poder eram os "trabalhadores". Em uma analogia de certa forma semelhante à relação capital x trabalhadores, transformada em gestores x empregados, Caldas e Hernandez (2001) propõem um pressuposto contrário à visão do processo trabalhista em que a resistência à mudança, quando ocorre, pode ocorrer tanto entre gestores quanto entre os empregados.

Naisbitt (1982) *apud* Ayres (2000, p. 1) previu que:

[...] a tecnologia iria provocar um grande tumulto em todos os âmbitos da sociedade, pois se desenvolveria tão rapidamente que não teríamos tempo para reagir a ela. [...] Nos dias de hoje, enquanto há um enaltecimento crescente dos benefícios da tecnologia, nos esquecemos de suas conseqüências negativas, entre elas o aumento acelerado no nível de stress, fazendo com que muitos indivíduos se sintam inadaptados, insatisfeitos ou dependentes. [...] a relação indivíduo-tecnologia tem sido estudada, havendo uma ênfase nas conseqüências sobre a saúde física e mental dos indivíduos, sobretudo dos trabalhadores, que resultam no que hoje se conhece como tecno-stress [...]

O esforço despendido e a ansiedade sentida para que os indivíduos se adaptem às novas tecnologias geram níveis gradativos de *stress* que causam mudanças no comportamento. Estas mudanças se manifestam de duas maneiras distintas: a resistência para aceitar a tecnologia e a forma de se identificar com ela. A resistência pode resultar em comportamentos passivos ou até, em casos mais graves, em sabotagens, enganos intencionais, recusa para usar o sistema e tentativas de torná-lo inoperante. A forma de se identificar menciona comportamentos tão vinculados à tecnologia, que o indivíduo pára de pensar e passa a se portar como máquina (AYRES, 2000).

Weil e Rosen (1997) *apud* Ayres (2000) classificam as pessoas em três tipos, segundo suas formas de reação à tecnologia: ansiosas para adotá-la; hesitantes e resistentes. As ansiosas adoram a tecnologia, são as primeiras a comprar novos equipamentos e vêem a tecnologia como divertida e desafiadora; os hesitantes não acham a tecnologia desafiante e preferem esperar até que alguém experimente para que possam utilizá-la; e, os resistentes fogem da tecnologia, não querem realizar nada com ela, nada do que digam ou façam, vai convencê-las a utilizá-la.

Ayres (2000) menciona também a existência do tecno-stress psicológico, que causa nos indivíduos medo, pânico, ansiedade, frustração, preguiça mental, falta de concentração, impaciência e depressão, e complementa que:

[...] existem vários fatores que podem desencadear o tecno-stress psicológico, dentre eles a rapidez com que acontecem as mudanças, sobretudo as que envolvem informação, e a maneira como elas estão sendo disseminadas. Além disso, muitas

vezes, a estrutura organizacional não acompanha o ritmo da mudança e exige que o empregado aprenda novas tarefas sem haver uma redução nas antigas, advindo um sentimento de incapacidade que se reflete no medo de perder o emprego [...] (AYRES, 2000, p. 5).

Clark e Kallin (1996) *apud* Ayres (2000) argumentam que o que tem sido definido como *stress* tecnológico é, na verdade, resistência à mudança. Assim, lidar com essa situação de mudança constante é mais um desafio para os gestores que devem ser, cada vez mais, inovadores.

Almeida e Coelho (2000) concluem que as tecnologias de informação estão mudando a face das organizações emergentes e transformando o funcionamento das organizações existentes. A introdução de novas tecnologias sempre estará provida de dificuldades, visto tratar-se de um processo que causa impactos organizacionais nos âmbitos técnico, profissional, humano e social.

As reações de resistência às novas tecnologias podem ser observadas devido à incerteza do indivíduo sobre as melhoras que serão obtidas com a mudança e sobre as ameaças que estas mudanças poderão lhe causar. Como consequência, o indivíduo adapta o seu comportamento em consonância com suas percepções e estímulos recebidos. Sobre o comportamento, destaca Almeida e Coelho (2001, p. 3):

[...] O comportamento e o desempenho poderão ser desconfiados numa fase inicial, sendo no entanto no domínio da aprendizagem técnica que se justifica o sucesso imediato do processo de mudança pelos bons resultados que em geral são alcançados. A resistência à mudança que as novas tecnologias introduzem encontra terreno fértil na ameaça percebida à segurança no emprego [...] Por outro lado, personalidades avessas ao risco resistirão pela desconfiança quanto ao desconhecido e também pela mudança estrutural de magnitude global que a reforma integral de crenças e valores implica. O desconhecimento técnico funciona em geral como factor-chave que sustenta a resistência [...]

Ao final dessas discussões, pode-se considerar, que a grande preocupação com as inovações tecnológicas, é que há a necessidade de se acompanhar constantemente essas mudanças, que muitas das vezes requerem uma nova maneira de trabalhar e até de pensar.

Depois da sustentação teórica, são abordados os aspectos metodológicos que deram o suporte necessário para a construção da pesquisa. E, logo em seguida, apresenta-se o perfil da empresa pesquisada, a análise dos resultados e as suas considerações de análise.

#### **4. Aspectos Metodológicos da Investigação**

O presente trabalho, de abordagem qualitativa, caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória descritiva, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Para Triviños (1995), o foco essencial desta forma de coleta reside no desejo de conhecer a comunidade, tendo a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados à sua realidade.

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso que, como aponta Yin (2001), é ideal para as situações organizacionais reais em que o pesquisador não tem controle dos fenômenos.

A empresa pesquisada foi a Terca – Cotia Armazéns S.A., escolhida por ser de fácil acesso aos pesquisadores.

As entrevistas foram conduzidas segundo um roteiro preestabelecido, que possibilitou a

observação e a análise de aspectos relativos à implantação de novas tecnologias e à resistência às mudanças, além de suas influências nas relações de poder, cultura e clima organizacional.

Por se tratar de um estudo de caso único, a pesquisa tem como limitação a dificuldade em generalizar seus resultados, mas, como observa Yin (2001, p.29), “o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

#### **4.1. População e Amostra**

As entrevistas foram realizadas com 29 colaboradores da empresa Terca, levando-se em consideração que os colaboradores escolhidos possuíam diferentes tempos de trabalho na empresa e distribuição proporcional, de acordo com o número de pessoas em todos os níveis hierárquicos. Foram aplicados dois questionários, sendo um para a área gerencial, com 16 perguntas, e o outro para a área operacional, com 13 perguntas, no período compreendido entre 02 e 11 de abril de 2008.

Para tornar mais precisa a análise, foram elaboradas diferentes categorias de respostas para organizar e separar os principais trechos das falas dos entrevistados, seguindo a proposta de análise de conteúdo de Bardin (1977). Para cada categoria, foram destacadas as falas que agregaram maior conteúdo e significância para a análise pretendida. Nesses casos, preservouse, na íntegra, o discurso pronunciado.

Também, como uma forma de contraponto aos resultados das entrevistas exploratórias, foram usados os resultados estatístico-descritivos de uma pesquisa de Clima realizada com 100 funcionários, em abril de 2007. Os dados da pesquisa de Clima foram fornecidos pela empresa e serviu de base comparativa para os resultados encontrados na pesquisa qualitativa.

#### **5. Perfil da organização**

Localizada no Espírito Santo, no Km 281 da BR 262, a Terca - Cotia Armazéns Gerais S.A. - é uma empresa de destaque no serviço de logística de armazenagem e comércio exterior.

Parte do complexo portuário formado pelo porto de Vitória, Cais de Capuaba e pelos terminais privados de Praia Mole, Portocel e Ubu, um dos mais competitivos terminais do País, a Terca conta ainda com um ramal ferroviário da Companhia VALE (antiga CVRD), o corredor Centro-Leste, que facilita o transporte de cargas dos portos do Espírito Santo para outros centros logísticos importantes do Brasil.

Com foco em regimes aduaneiros especiais, nas importações e exportações de mercadorias em geral, a Terca está instalada em uma área de 330 mil metros quadrados e conta atualmente com 150 funcionários e 150 terceiros, sendo considerada uma das mais importantes no ramo de comércio exterior no país.

#### **6. Análise dos dados**

Para tratar a questão: “Como a resistência à mudança tecnológica é contextualizada nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional da Terca?”, foram lidos os questionários, categorizados os temas e analisadas as falas dos atores. Depois, os fragmentos

foram comparados ao resultado da pesquisa de clima realizada em 2007.

Após análise das falas dos funcionários, pôde-se observar uma uniformidade no discurso quanto ao ambiente e ao clima de trabalho, tidos como excelentes, colocando a empresa como uma família em que todos se ajudam, são ouvidos e tratados como iguais, conforme o fragmento:

“Valorizamos a verdade, o ambiente de trabalho. Na verdade como eu te falei, nós somos uma família”

(Assistente 06).

A pesquisa de Clima, feita pela empresa em 2007, corrobora o resultado quando aponta que 59% dos funcionários avaliam que o ambiente de trabalho do seu setor é sempre bom, 39% quase sempre bom e apenas 2% dizem que raramente é bom.

Essa visão positiva do clima organizacional pode ser entendida como um reflexo da cultura homogênea da Terca (Meyerson; Martin, 1987), que coloca os gestores como responsáveis por sua construção e manutenção, em uma abordagem funcionalista da organização, difundida pelos autores Deal e Kennedy (1982), Schein (1985) e Ouchi (1977).

Neste contexto, as mudanças tecnológicas são vistas como meio para a melhoria dos processos e o alcance de resultados para a organização, quando feitas de maneira participativa com os funcionários.

"chama todo mundo no auditório e mostra e reúne para nós decidirmos o que podemos fazer para aprimorar, pergunta as idéias, pergunta se aquilo vai ser ideal, dá espaço para todo mundo, porque tem que ouvir, nós somos um grupo, uma família."

(Assistente 03)

As mudanças tecnológicas são necessárias e inevitáveis e, segundo Caldas e Hernandez (2001), quem acaba sendo o responsável por sua execução é o gerente, com o funcionário assumindo o papel de resistência. Os gestores influenciam a maneira como os funcionários enxergam a empresa e encaram as mudanças tecnológicas exercendo o poder por meio da persuasão ou do “poder condicionado”, como conceitua Galbraith (1989), aqui ditado pela cultura.

Com processos participativos, e não impositivos, os gestores envolvem os colaboradores no planejamento das mudanças, minimizando movimentos contrários aos interesses da empresa. Como fica explícito nos depoimentos em que se pode observar a visão do gerente e dos funcionários que não exercem cargos de liderança:

“Eles perguntam por que é que houve a mudança e você explica que é para eles ficarem mais satisfeitos, pra adiantar o carregamento, que é para o nosso trabalho render mais”.

(Gerente 03)

“na verdade não tem uma mudança que simplesmente impõe aquilo, tem fato causador, então vai todo mundo participando sabendo por que aquela mudança ta ocorrendo”

(Assistente 01)

Mudanças sempre geram transformações na organização e no âmbito dos processos

operacionais e sociais. Como aponta Fleury (1989), sempre existe o risco de mudar as relações de poder e todos, gestores e empregados, temem perder poder, o que, muitas vezes, causa a resistência.

Na Terça, a resistência aparece normalmente no início do processo de mudança, quando os funcionários ainda não dominam as novas tecnologias propostas e não confiam nas melhorias que elas podem proporcionar (ALMEIDA; COELHO, 2000). Vencidas estas etapas, ou resistência inicial, os empregados “compram a idéia” e muitos passam a funcionar como facilitadores da mudança em questão.

Sempre existem aqueles que rapidamente adotam as novas tecnologias, há os que hesitam um pouco e há os que são resistentes, como sugere o estudo de Weil e Rosen (1997) *apud* Ayres (2000). Para os que se opõem às mudanças, a Terça indica a porta de saída, atitude que conta com o apoio dos demais funcionários da empresa, como pode ser observado nos fragmentos:

“Na realidade, toda mudança gera um pouco de resistência, mas, para as pessoas que estão aqui hoje isso é facilmente quebrável, né, porque mudaram-se algumas pessoas, algumas pessoas que eram negativas, que a gente tinha essa visão, já conhecíamos há determinado tempo, essas pessoas foram substituídas.”

(Gerente 01)

“Nosso banco de dados também melhorou muito. O responsável pela TI também se empenha muito. Eu pensava, vamos subir, vamos mudar, aí a gente ia lá dava sugestões, e outras pessoas não, outras pessoas ficavam no canto com medo de perder o emprego, receosos, e sinceramente, a maioria daquelas pessoas que estavam com receios hoje não estão mais na empresa porque tiveram uma postura contrária.”

(Assistente 06)

Por meio da relação entre estrutura organizacional e controle organizacional, estudada por Ouchi (1977), pode-se encontrar no “monitoramento, avaliação e recompensa” fatores que contribuem para a minimização da resistência à mudança tecnológica observada na Terça.

O “monitoramento” e a “avaliação” são exercidos na Terça por meio de uma forte política de controle, onde a tecnologia funciona como ferramenta para se exercer o poder (CLEGG, 1992). Sistemas de controle implicam na vigilância constante ou apenas na sensação de vigilância, onde todos podem vigiar e ser vigiados (Foucault, 1987), como podemos notar nos depoimentos abaixo:

“É pelo sistema, como eu disse, pela senha do login que dá para ver a produção do funcionário. Dá para ver no dia-a-dia também, eu acompanho o dia-a-dia dos funcionários.” (...) “E também há aquele controle entre departamentos, um controlando o outro, desde que haja uma ligação diretamente com o outro, há esse controle também.” (...) “Eles sabem perfeitamente o que eu estou fazendo ou não no computador.”

(Supervisor 07)

“Sempre tem alguém te vendo, por mais que você fale que não tem ninguém, tem alguém de olho em você.”

(Assistente 09)

Todavia, em geral, os funcionários da Terça estão satisfeitos com a empresa e encaram as mudanças tecnológicas de forma positiva, com depoimentos que caracterizam a mudança tecnológica como um meio de modernização dos processos internos. Não está presente nas falas o questionamento da tecnologia como instrumento de poder.

Algumas ferramentas que nós desenvolvemos, alguma melhoria nos sistemas, no meu ponto de vista foi de 90% é de satisfação das pessoas envolvidas, 10% é de rejeição somente, porque você só desenvolve de acordo com o que é solicitado. (...) (Supervisor 05).

"Nós aqui, nós estamos aqui em primeiro mundo, tudo informatizado, referente às outras empresas."

(Assistente 03)

Por outro lado, a pesquisa de Clima de 2007 traz uma visão não tão positiva a respeito dos recursos tecnológicos disponibilizados pela Terca, onde 57% dos funcionários os consideram satisfatórios, 6% não e 36% mais ou menos.

São poucas as diferenças encontradas nos resultados da pesquisa de Clima e da pesquisa Exploratória. Mas as existentes podem ser explicadas se considerarmos que o clima está em constante mudança (Schneider; Reichers, 1983), que a cultura é a referência e o clima é o ajustamento a essa referência (VELOSO, 2007).

Para manter o clima satisfatório e o fortalecimento da cultura, a Terca se preocupa com a aculturação dos novos funcionários, que podem ser encarados como uns dos possíveis responsáveis pela mudança do clima na empresa (SCHNEIDER; REICHERS, 1983). Para tal, a empresa promove integrações, realiza reuniões e treinamentos, onde são mostradas as políticas da empresa, sua missão, seus valores e crenças, estimulando o novo colaborador a agir de acordo com seus preceitos e, também, fazendo-o se sentir parte de um grupo.

"nos treinamentos, na própria integração, a gente já recebe folhetos e... a gente já sabe quais são as políticas (...) o que a gente pode ou não fazer, esse tipo de coisa."

(Assistente 01)

Outra preocupação da Terca, presente nos discursos dos respondentes, é a união entre os funcionários, que ocorre por meio da realização de atividades esportivas, festas, reuniões, promovendo uma maior integração e servindo, também, para minimizar conflitos e estreitar relacionamentos, como podemos ler no depoimento abaixo:

"Faz confraternizações... tem pelada, jogo de futebol, essas coisas. Tem uma sala de jogos, uma sinuca. É muito bom, sempre tem um bate papo ali, tem sempre reunião ali. Final de semana tem churrasco na casa de um, na casa de outro. Os próprios superiores fazem para integrar todo mundo, entendeu? Não é panelinha ali, coisa dividida, não. Todos, todos se dão bem."

(Auxiliar 1)

A satisfação com a companhia é expressa tanto nos discursos do questionário aberto, quanto nas respostas à Pesquisa de Clima, onde 38% dos funcionários se encontram muito satisfeitos, 54% satisfeitos, 7% insatisfeito e apenas 1% muito insatisfeito.

Desde a estrutura, as relações de poder até o Clima presente na Terca influenciam na maneira como seus funcionários lidam com a empresa e com as mudanças tecnológicas, já que as atitudes e as reações das pessoas se baseiam na realidade percebida e não necessariamente na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A cultura assume papel relevante no que concerne aos movimentos de mudança desempenhados pela companhia, uma vez que pode encorajar um comportamento padrão, estimulando a uniformidade e a exclusão, por parte do grupo, daqueles que diferem do

modelo (LEWIN, 1947 *apud* HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

O clima organizacional pode ser um facilitador ou um obstáculo a ser vencido na implementação de novos processos tecnológicos em uma empresa, tendo em vista sua relação com a satisfação individual no trabalho (SANTOS, 1999). No caso da Terca, o clima positivo ajudou a minimizar as resistências.

E, por fim, o poder vem validar sua relação com o comportamento dos indivíduos em relação à aceitação ou à resistência às mudanças tecnológicas. O poder permeia tanto a estrutura hierárquica quanto influencia os indivíduos da organização, de forma sutil e multifacetada, como sugere Handy (1978) *apud* Carvalho e Damasceno (2004), quando os classificam como “poder de posição”, que é o legal e advém da hierarquia organizacional, e o “poder do conhecimento reconhecido”, exercido de forma menos visível, por meio da persuasão.

## 7. Considerações finais

O estudo de caso apresentado neste trabalho e os conceitos apresentados na reflexão teórica evidenciam a influência do clima, da cultura e do poder na resistência dos colaboradores às mudanças tecnológicas.

Na empresa analisada, a Terca, a satisfação dos funcionários é alta e eles se sentem peças importantes da organização, resultando em maior comprometimento e menor questionamento em relação às mudanças. Isto reforça a importância do clima para a melhora da percepção individual e coletiva sobre o ambiente de trabalho, compreendendo a satisfação e a motivação das pessoas, e também a aceitação das diretrizes estratégicas da empresa (FISCHER, 1996 *apud* VELOSO, 2007).

As mudanças tecnológicas são percebidas como benefícios ao trabalho capazes de imprimir mais agilidade e modernidade ao dia-a-dia. A resistência aparece ocasionalmente e somente no início da execução da mudança, e é gerada pelo medo do desconhecido e pela insegurança advinda da quebra do equilíbrio anterior do poder (LEWIN, 1947 *apud* HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Mas esta resistência, tida como “natural” pelos colaboradores, nem sempre é momentânea. E, quando se transforma em negação, é punida pela empresa com a demissão dos insatisfeitos, atitude esta apoiada pelos funcionários.

O poder age, então, em favor dos interesses da companhia, envolvendo estratégias para influenciar comportamentos por meio de mecanismos não necessariamente explícitos (CARVALHO; DAMASCENO, 2004). Estes mecanismos de poder fazem com que os colaboradores acreditem construir, conjuntamente com os gestores, os planos de mudança para a melhoria dos processos internos e promoção do sucesso da companhia. O resultado é uma grande adesão às novas tecnologias implantadas e exclusão dos insatisfeitos, ou seja, exatamente o desejado pela organização.

Com uma cultura integrada e homogênea, a Terca cuida para manter em seu quadro de colaboradores indivíduos que compartilham seus valores e suas crenças organizacionais. A empresa treina e faz o acultramento dos novos entrantes a fim de manter o *status quo* (SCHNEIDER; REICHERS, 1983), validando o papel da cultura na homogeneização do pensamento e do comportamento organizacional (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Este estudo deixa a sua contribuição ao evidenciar que o poder, o clima e a cultura nas organizações fazem parte de uma rede dinâmica em que atuam e influenciam as situações de resistência à mudança.

## 8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. JR; COELHO, A. F. de M. O Impacto Humano da Nova Economia Digital - reflexões para uma economia latina. In: 24º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação - ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais do 24º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação - ENANPAD, 2000.

AYRES, K. V. Tecno-stress: um estudo em operadores de caixa de supermercado. In: 24º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação - ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais do 24º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação - ENANPAD, 2000.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. da C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n.2, v.41, p.45, abr./jun. 2001.

CAMPOS, E.; TEIXEIRA, F. L. C. Adotando a tecnologia de informação: análise da implementação de sistemas de “groupware”. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 2, jan./jun. 2004

CARVALHO, L. C. S.; DAMASCENO, S. C. Os sistemas ERP e as relações de poder nas organizações. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2004. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 17 de jun. 2005.

CLEGG, S. R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. Revista de Administração de Empresas, v.32, n.5, p.68-95, nov./dez. 1992.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982. p. 3-19.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. Revista de Administração, São Paulo V.24, n.1 p.3-9, 1989.

FOUCAULT, M. Vigiar e punir. Petrópolis: Vozes, 1987.

GALBRAITH, J. Kenneth. Anatomia do Poder. São Paulo: Livraria Pioneira editora, 1989. p-1-75.

HANDY, C. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

OUCHI, William. The relationship between organizational structure and organizational control. Administrative Science Quarterly, v. 22, p. 95-113, 1977.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, N. M. B. F. Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Stiliano, 1999. p. 26-70.

SCHEIN, Edgar. Organization cultures and leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 1-26; 70-96.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. Personnel Psychology, v.36, n.1, p.19-39, 1983.

VASCONCELOS, I. F. F. G., PINOCHET, L. H. C. Poder, Tecnologia e Controle Burocrático: Uma Análise Crozeriana em uma Empresa de Informática Paranaense. II ENEO- Encontro de Estudos Organizacionais; ENEO; Anais do II ENEO, 2002.

VELOSO, Elza Fátima Rosa *et al.* Pesquisas de clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. In: Encontro da Associação Nacional de programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. 31., 2007, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.