

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS  
Departamento de Ciência Política e Administração Pública  
Licenciatura em Administração Pública**

**A Resistência á Mudança no Contexto da Centralização das  
Bibliotecas Sectoriais do Campus Universitário da UEM (2008  
– 2010)**

**Supervisor:**

dr.Celso Monjane

**Supervisanda**

Suzete Teresa B. Mulhanga

*Maputo, Maio de 2010*

## A Resistência á Mudança no contexto da Centralização das Bibliotecas Sectoriais do Campus Universitário da UEM ( 2008-2010).

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

O Supervisor

---

( Celso Marcos Monjane)

Maputo, Maio de 2010.

## **Declaração de honra**

Declaro que este trabalho nunca foi apresentado na íntegra nem parcialmente para a obtenção de qualquer grau académico e que ele constitui o resultado da minha investigação, estando indicado no texto a bibliografia utilizada.

A licencianda

---

*Suzete Teresa B. Mulhanga*

## **Dedicatória**

Dedico ao meu querido pai, Benjamim Francisco Mulhanga ( memória), com muito carinho e eterna saudade.

## Epígrafe

*“Not every change is an improvement, but every improvement is a change.”<sup>1</sup>*  
Van Bon (2007:17)

---

<sup>1</sup> Nem toda a mudança é uma melhoria, mas toda a melhoria é uma mudança.

## **Agradecimentos**

Ao meu pai em memória e a minha mãe que a eles devo não somente a vida, mas a eterna dedicação e acompanhamento no percorrer da vida.

Ao meu filho Marlon, motivo que me inspira todos os dias para almejar o melhor da vida, ao meu esposo Osvaldo, aos meus irmãos Roberto, Sandra, Menito e Nilza que sempre estão presentes, compartilhando momentos difíceis e alegres.

Ao meu supervisor, dr. Celso Monjane pela sua orientação, paciência, compreensão em certos momentos e acima de tudo a ajuda e disposição para que este trabalho fosse feito, o meu eterno obrigado.

A todos funcionários da biblioteca central em particular dr. Varela, o director da biblioteca, a dra. Rosa, ao meu colega Vidal, agradeço pela abertura e disponibilidade no acesso a informação que tornou possível a realização da pesquisa.

A todos colegas que convivemos durante quatro anos de formação, pela troca de experiência e a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a minha formação o meu eterno obrigado.

## Resumo

O presente trabalho objectiva analisar as resistências que surgiram com o processo de centralização das bibliotecas sectoriais do campus universitário no período 2008-2010. Para o efeito, a pesquisa tomou como base a teoria de campo de Kurt Lewin, cujo pressuposto assenta na ideia de que o processo de mudança ocorre num campo de forças que actuam em vários sentidos. De um lado, existem as forças positivas que actuam como apoio e suporte à mudança e do outro lado, as forças negativas que resistem e opõem-se à mudança procurando manter o *status quo*. A pesquisa é um estudo de caso e tem como técnicas de colecta de dados, a pesquisa documental e as entrevistas semi-estruturadas, tendo-se seleccionado uma amostra de 18 funcionários numa população de 52. Como resultados da pesquisa, constatou-se que o mau planeamento e os erros de implementação contribuíram para o surgimento de resistências no processo de centralização das bibliotecas sectoriais. E porque os funcionários não conheciam exactamente as razões da mudança, eles sentiam-se ameaçados e prejudicados por ela, resistindo pelo receio da perda de poder, da perda de benefícios, pelo hábito do anterior local de trabalho e o receio de redução das recompensas. À guisa de conclusão, constatou-se que os funcionários não resistem à mudança *de per se*, mais sim, resistem à perda que a mudança pode causar.

## Índice

Declaração de honra.....	i
Dedicatória.....	ii
Epígrafe.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
1.3 PROBLEMA .....	15
1.4 HIPÓTESES .....	16
1.5 OBJECTIVOS.....	16
1.5.1 Objectivo geral.....	16
1.5.2 Objectivos específicos .....	16
<b>CAPÍTULO 2: METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
2.1 MÉTODO .....	17
2.2 TÉCNICAS DE PESQUISA .....	17
2.3 DELIMITAÇÃO AMOSTRAL.....	18
<b>CAPÍTULO 3: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....</b>	<b>20</b>
3.1 TEORIA DE BASE .....	20
3.2 REVISÃO DA LITERATURA .....	22
3.2.1 Factores que pressionam as mudanças.....	22
3.2.2 A resistência às mudanças .....	23
3.2.3 Propostas para eliminar problemas decorrentes do processo de mudança.....	25
3.2.3.1 Modelo de Kotter .....	26
3.3 CONCEITOS BÁSICOS .....	27



<b>CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>29</b>
4.1 FACTORES QUE CONDUZIRAM AO PROCESSO DE MUDANÇA PARA CENTRALIZAÇÃO DAS BIBLIOTECAS SECTORIAIS .....	29
4.2 AS RESISTÊNCIAS SURGIDAS NO PROCESSO DE CENTRALIZAÇÃO DAS BIBLIOTECAS SECTORIAIS. ....	31
4.2.1 <i>As resistências orgânicas</i> .....	32
4.2.2 <i>As resistências individuais</i> .....	34
4.3 ESTRATÉGIAS ADOPTADAS PELA DSD PARA A CENTRALIZAÇÃO DAS BIBLIOTECAS SECTORIAIS.....	37
<b>CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	39
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	40
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS</b>	

## CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Um passeio pela literatura revela que um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenómeno *mudança*, que passou a ser a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional. E assim acontece porque as transformações que ocorrem no mundo actual afectam o contexto organizacional, exigindo das organizações uma elevada capacidade de adaptação.

Deste modo, as organizações são obrigadas a acompanhar essas transformações para evitar a obsolescência, sendo a mudança o caminho para as organizações adequarem-se ao ambiente, intensificando a criatividade e inovação.

Contudo, “as empresas não têm um histórico muito bom no que diz respeito à sustentação de mudanças...e há pouca evidência de que instituições educacionais apresentem melhores resultados, uma vez que mais de metade fracassam.”<sup>2</sup>

Por detrás desse fracasso encontramos as forças que se opõem ao processo de mudança, fazendo com que ela não ocorra ou não seja bem sucedida. Nestes termos, os processos de mudanças organizacionais são caracterizados por obstáculos que precisam de ser vencidos: *as resistências*.

Assim, a resistência à mudança constitui o foco desta pesquisa, no intuito de conhecer e perceber os factores que contribuem para que os funcionários não adiram ao processo de centralização das bibliotecas iniciado em 2008.

Esta pesquisa está estruturalmente dividida em cinco capítulos, nomeadamente:

No primeiro capítulo estão descritos os aspectos introdutórios, desde a contextualização do tema, apresentação da justificativa, do problema da pesquisa, das hipóteses de trabalho até aos objectivos que se pretendem alcançar com a pesquisa.

No segundo capítulo, estão apresentadas as opções metodológicas do trabalho, nomeadamente os métodos empregues, as técnicas utilizadas e a delimitação amostral.

---

<sup>2</sup> Senge (1999:16)

No terceiro capítulo, é feita a discussão sobre os pressupostos teóricos que orientarão a pesquisa. É primeiramente apresentada a teoria de base da pesquisa e em seguida, são apresentadas os outros aspectos relevantes sobre o processo de mudança. Por último, são discutidos os conceitos básicos do trabalho.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa onde é feita a análise e interpretação desses resultados à luz das teorias apresentadas no capítulo antecedente. Estes resultados serão a fonte de confrontação das hipóteses do trabalho.

No quinto capítulo, estão apresentadas as conclusões que se chegaram com a pesquisa, fazendo-se a avaliação se o objectivo geral da pesquisa terá ou não sido alcançado. Em seguida são apresentadas as recomendações à instituição responsável pela condução do processo de mudança ocorrido.

Por último, é apresentada toda a bibliografia utilizada para a realização da pesquisa, para logo em seguida apresentarmos os anexos do trabalho, nomeadamente, a estrutura orgânica do Sistema de Bibliotecas da UEM e o guião de entrevistas.

## 1.1 Contextualização

Quando não existia ainda nenhuma universidade no país, segundo o decreto 12/95 de 25 de Abril, em 1962 foi criada a Sociedade de Estudos Gerais Universitários em Moçambique, com objectivo de dar formação básica em vários cursos e disciplinas, onde através do decreto-lei nº 48790 de 23 de Dezembro de 1968 esta sociedade foi elevada a categoria de Universidade, adoptando a designação da Universidade de Lourenço Marques.

Após a independência, verificou-se a necessidade de atribuir uma nova identidade a universidade, o que levou aprovação do decreto 12/95, que altera a designação da Universidade de Lourenço Marques para a Universidade Eduardo Mondlane, abreviadamente designada por UEM, com seu efeito desde 1 de Maio de 1976.

A partir desta data, a UEM passa a ter a sua sede na cidade de Maputo com uma organização e estrutura interna que integra faculdades, centros, arquivos histórico e museus. Até então, cada faculdade tinha uma biblioteca específica (bibliotecas sectoriais) para que os estudantes e docentes pudessem fazer as suas consultas e pesquisas.

Em 1985 surge a primeira ideia de centralizar todas as bibliotecas do campus universitário principal, onde seria criada uma única biblioteca que responderia pela demanda dos serviços bibliotecários o que significaria a extinção das bibliotecas sectoriais.

Mas porque o projecto de 1985 não foi operacionalizado na altura, em 2007 foi erguida a Biblioteca Central (BCE), onde decidiu-se que a partir de 2008, seria implementado o processo mudança, centralizando as 10 bibliotecas sectoriais situadas no campus principal da UEM a começar pela Biblioteca da DSD à da Faculdade de Direito.

De acordo com a deliberação nº 4/CUN/2008 de 9 de Maio, esta mudança tem como objectivo responder as pressões do ambiente, transmitindo um novo conceito em termos de uso da biblioteca, saindo-se das inadequadas bibliotecas de acesso restrito para as de

livre acesso, permitindo desse modo a prática da serendipidade<sup>3</sup> e ligá-las a redes nacionais e internacionais de bibliotecas.

A recente BCE, é equipada de novos equipamentos, tecnologia e novas formas de organização do trabalho, tais como novos *softwares* de gestão de informação, tecnologias de rede e banco de dados, como forma de tornar eficiente a prestação dos serviços bibliotecários.

Havendo necessidade de se proceder a efectiva ocupação, criou-se uma comissão organizadora do Processo de Transferências das Bibliotecas Sectoriais para a BCE, nomeada pelo despacho nº 097/RT/2006 com a responsabilidade de apresentar um plano de ocupação e a proposta de estrutura orgânica para o SIBUEM.

Quanto a proposta da estrutura orgânica, a comissão decidiu que a sua organização deve obedecer a distribuição dos livros por áreas de conhecimento (Ilhas temáticas), a começar pela classe do conhecimento geral (incluindo a de Artes, Linguística e Literatura) à classe de Ciências Puras (incluindo a de Ciências Aplicadas).

Nestes termos, de acordo com a deliberação nº 4/CUN/2008 de 9 de Maio, a BCE, apesar de denominada Central, configura-se como um subsistema do sistema das bibliotecas da UEM como um todo (vide anexo 2).

Este processo de centralização<sup>4</sup>, que começou em 2008, ainda está a decorrer e, de acordo com o Director da BCE, não se tem uma previsão exacta de quando as bibliotecas sectoriais estarão totalmente integradas na BCE, mas porque o processo é irreversível, todas elas serão centralizadas.

---

<sup>3</sup> Possibilidade de o utente percorrer pessoalmente as estantes e descobrir por si mesmo outros livros que servem sobre o mesmo assunto de seu interesse; Livros que não eram propriamente objectos de sua busca, mas que venha descobrir serem do seu interesse.

<sup>4</sup>De acordo com Lencioni (S.d), a centralização constitui num processo em que fracções unitárias se associam ou se agrupam a uma única estrutura

## 1.2 Justificativa

A relevância do tema em análise pode ser vista sob 2 pontos de vista: o teórico e do prático. Serão incluídas também as motivações pessoais que conduziram a realização da pesquisa.

Do ponto de vista teórico, pretende-se mostrar que embora a mudança seja actualmente indispensável nas organizações, ela deve ser pensada, analisada e planeada, para não se correr o risco de afectar gravemente o funcionamento normal da organização.

A relevância prática da pesquisa está, por um lado, em poder colaborar com o processo de mudança através da identificação dos factores que estão a conduzir à resistência no processo de centralização das bibliotecas sectoriais. Por outro lado, o estudo é praticamente relevante porque ajudará as pessoas que lideram o processo de centralização das bibliotecas e a instituição de uma forma geral, a melhor entender e actuar em um processo de mudança.

Nesta perspectiva, a relevância deste estudo não está apenas na aplicação de conteúdos teóricos aprendidos ao longo do curso mas também, espera-se que os resultados da pesquisa sejam úteis para outras instituições que pretendam implementar mudanças.

A motivação pessoal está no interesse e paixão que a estudante tem pela área Gestão. Outro aspecto que motivou a estudante, foi o facto de a gestão de mudança, que para além de ser um assunto da era contemporânea, ainda é uma área pouco explorada, pelo menos ao nível dos trabalhos de licenciatura na Faculdade de Letras e Ciências Sociais.

A escolha do local do estudo, prende-se ao facto de estar no momento a decorrer um processo de mudança iniciado em 2008. Também tomou-se em consideração o facto de o local de pesquisa ser próximo e de fácil acesso para a obtenção de dados necessários para execução do trabalho.

### **1.3 Problema.**

Com a crescente dinâmica e exigência da sociedade, as organizações tornam-se cada vez mais competitivas, havendo uma maior necessidade de elas efectuarem mudanças para ajustar o seu ambiente a realidade actual.

De acordo com Camara et al (1996), essa mudança serve como um meio para melhorar as condições internas da organização de forma a ajustá-la as novas formas de organização de trabalho e prestação de serviços de melhor qualidade.

Neste sentido, de acordo com Colossi (2001), a área de educação até então num clima tranquilo, passa a enfrentar transformações substanciais tais como o ingresso de empresas na área de ensino como um negócio, o que exige das universidades públicas um processo de mudança em busca de maior qualidade e produtividade.

É neste contexto que a Universidade Eduardo Mondlane, apostou num processo de mudanças em seus serviços bibliotecários, através da centralização das bibliotecas sectoriais existentes em cada faculdade do campus universitário.

A ideia básica dessa mudança, de acordo com a deliberação nº 4/CUN/2008 de 9 de Maio, é introduzir novas formas de prestar o serviço bibliotecário, através da adopção de um modelo centralizado (como experiência de modelo europeu) eliminando deste modo a existência das bibliotecas sectoriais.

Mas porque todo processo de mudança, por mais necessário e planeado que seja, enfrenta sempre resistências, o processo de centralização das bibliotecas não foi excepção. Algumas bibliotecas não aceitaram aderir pacificamente ao processo de centralização, havendo até ao momento, bibliotecas que ainda resistem em integrar-se à biblioteca central, preferindo operar de forma independente como já vinham fazendo.

Ademais, os funcionários afectos à biblioteca central mostram poucas expectativas relativamente ao processo de mudança, existindo maior probabilidade deles constituírem a força restritiva que não apoia o processo de centralização.

*Com base no problema acima descrito surge como questão de partida:*

Quais são os factores que estão a conduzir as bibliotecas sectoriais e os seus funcionários a resistirem ao processo de centralização?

#### **1.4 Hipóteses**

Têm-se as seguintes proposições de resposta à pergunta de partida:

H1: A resistência dos funcionários ao processo de centralização das bibliotecas é impulsionado pela deficiência nos mecanismos de comunicação sobre a mudança;

H2: A falta de disposição para abrir mão de benefícios, associada a incerteza do que virá a ser a mudança, dificulta a aderência ao processo de centralização das bibliotecas.

#### **1.5 Objectivos**

##### **1.5.1 Objectivo geral**

Analisar as resistências que surgiram com a centralização das bibliotecas sectoriais no campus universitário.

##### **1.5.2 Objectivos específicos**

- Conhecer as razões que levaram ao processo de centralização das bibliotecas;
- Identificar as forças que pressionaram as alterações, bem como as que são contrárias e resistem à mudança;
- Entender os métodos ou estratégias utilizadas pela instituição para implementar a mudança e vencer as resistências.



## **CAPÍTULO 2: METODOLOGIA**

Afim de que a pergunta de pesquisa possa ser convenientemente respondida, optou-se pelo emprego da metodologia apresentada a seguir:

### **2.1 Método**

Em razão das características da pesquisa, o método *monográfico* ou *estudo de caso* se apresenta como a melhor opção.

O estudo de caso, de acordo com Yin (1989), é uma forma de pesquisa empírica que investiga fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real. “Este método é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo” (Gil, 1989:78).

A unidade de análise é a biblioteca central, onde é feita uma análise detalhada aos aspectos referentes ao tema proposto, com o intuito de conhecer as razões que levam a não aderência ao processo de mudança.

De acordo com Bressan (2000), o método do estudo de caso é um tipo de análise qualitativa, onde só é possível perceber a acção das pessoas em função das suas crenças, percepções, sentimentos e valores.

Desta forma, a ferramenta escolhida neste trabalho foi a pesquisa qualitativa, em razão do grau de profundidade a que se pretende chegar, buscando as percepções mais profundas dos entrevistados.

### **2.2 Técnicas de pesquisa**

Quanto as técnicas, foi adoptada a classificação apresentada por Lakatos (2001) onde apresenta como principais técnicas: revisão bibliográfica, as entrevistas e a pesquisa documental.

Na *pesquisa bibliográfica*, foi feita a leitura de livros e artigos que se mostraram pertinentes ao tema proposto nesta pesquisa. Esta recolha foi feita na biblioteca do Instituto Superior Politécnico e Universitário (ISPU), na biblioteca Brazão Mazula e também com recurso à *Internet*.

Na *pesquisa documental* foi feita a leitura e análise de todo o tipo de documentos internos da instituição que fossem relevantes ao tema pesquisado. Na colecta de dados para a realização do trabalho, foi também usada a técnica da *entrevista semi-estruturada*, orientada por um guião de perguntas dirigido aos funcionários da biblioteca central.

Embora houvesse um guião básico (Anexo 1), formatado para orientar a entrevistadora, para cada entrevista houve ainda algumas adaptações, dependendo da pessoa que se entrevistava. Todas as entrevistas foram de profundidade, directas, pessoais e de forma individualizada.

Este tipo de entrevista foi útil porque permitiu explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas por parte dos funcionários. Esta técnica é ajustada ao estudo por ser “bastante utilizada com grupo de pessoas que passaram por uma experiência específica e o entrevistador confere ao entrevistado uma ampla liberdade para expressar-se sobre o assunto” (Gil, 1989:16).

### **2.3 Delimitação amostral**

A selecção da amostra por acessibilidade ou por conveniência. Na amostragem por acessibilidade “o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (Gil, 2007:103).

Esta forma de seleccionar a amostra é adequada ao estudo porque nos estudos qualitativos a relevância não está na quantidade dos elementos amostrais, mas sim na qualidade da informação que poderá ser obtida nos elementos da amostra que se tiver acesso.

Para permitir uma visão clara e inquestionável dos fatos, procurou-se ter acesso as pessoas mais adequadas que pudessem prestar depoimentos coerentes, que ocupam ou que tenham ocupado posições hierárquicas suficientes para darem informações relevantes ao trabalho.

Para uma população de 52 funcionários, teve-se acesso uma amostra de 18 funcionários. Destes dezoito, 5 ocupavam cargo de chefia nas bibliotecas sectoriais, 11 são funcionários do nível tático e operacional afectos na biblioteca central e 2 ocupam cargos de director, sendo um director da BCE e o outro da DSD.

## **CAPÍTULO 3: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL**

Neste capítulo será primeiramente apresentada a teoria de base da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a revisão da literatura cujo conteúdo é decorrência da teoria de base e por último, serão definidos os conceitos básicos.

### **3.1 Teoria de base**

A pesquisa tomará como base a teoria de campo de Kurt Lewin citado por Chiavenato (2003) e Colossi (2001).

Conceitualmente a idéia de resistência à mudanças organizacionais é creditada a Kurt Lewin, desenvolvendo o conceito de que as organizações são sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantém em estado de equilíbrio, *status quo*.

E para explicar a mudança Lewin formulou a *teoria de campo* onde, de acordo com Chiavenato (2003), o pressuposto básico é de que processo de mudança ocorre em campo dinâmico de forças que actuam em vários sentidos. De um lado, existem forças positivas que actuam como apoio e suporte à mudança e, do outro lado, forças negativas que actuam como oposição e resistência à mudança.

Nesta lógica, o sistema organizacional funciona dentro de um estado de equilíbrio, que é rompido toda a vez que se introduz alguma tentativa de mudança, a qual sofre pressões positivas (forças de apoio à mudança) e negativas (forças de oposição e resistência) criando um momento de forças (Idem, p. 376).

Nesta mesma linha, Colossi (2001) refere que na Teoria do Campo de Kurt Lewin, o comportamento organizacional é resultante da confrontação entre forças impulsionadoras que promovem mudanças e as forças restritivas, que procuram manter o *status quo*, evitando qualquer situação de mudança.

Seguindo este trilho de análise, a mudança aparece como resultado da competição entre forças impulsionadoras e restritivas (que levam a resistência). Dai que para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que actuam na mudança a fim de se remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivar as forças impulsionadoras.

Assim, Colossi (ibidem:7), fazendo referência a teoria de Lewin, descreve um modelo sequencial do processo de mudança que envolve três fases:

- 1) *A fase do descongelamento*, que corresponde o padrão do comportamento actual. O descongelamento significa, que as velhas ideias e práticas, serão derretidas e desaparecidas para que possam ser substituídas pelas novas.
- 2) *A fase da mudança*, que é aquela em que as novas ideias e práticas serão aprendidas, de modo que as pessoas passem a conhecer e a trabalhar da nova maneira. O agente<sup>5</sup> que promove a mudança, tem o papel de conduzir toda a organização com os novos valores e práticas, através de mecanismos de identificação e internalização, para que a organização possa reconhecê-los e identificar-se.
- 3) *A fase do recongelamento*, corresponde a incorporação de um novo padrão de comportamento por meio de suporte e reforço, de modo que se torne na nova norma, passando deste modo a ser a nova maneira que a pessoa conhece e faz o seu trabalho.

À semelhança de Lewin, muitos autores tais como Camara (1996), Senge (1999), Kirkibridge (1998) entre outros, consideram a resistência a grande vilã da mudança organizacional, já que muitas vezes as pessoas não aceitam as mudanças propostas e naturalmente resistem devido à perturbação do conforto representado em normas de grupo e manutenção *status quo*.

---

<sup>5</sup> Nas palavras de Luna (2003), o *agente de mudança* é a pessoa que serve de catalisador ao processo de mudança procurando sempre, através da sua capacidade de partilha e inovação, influenciar positivamente as pessoas.

## 3.2 Revisão da literatura

Se na teoria de base da presente pesquisa foi dito que existem factores que pressionam as mudanças, neste capítulo será explicada a natureza desses factores. Se foi também dito que existem forças que apoiam e se opõem à mudança organizacional, mostra-se então a necessidade de explicar como essas forças se manifestam. Por último, será descrito o modelo de Kotter que apresenta as estratégias que devem ser seguidas para efectuar mudanças com sucesso.

### 3.2.1 Factores que pressionam as mudanças

A teoria de sistemas ensinou-nos que organizações são sistemas abertos que vivem em permanente interacção com o meio envolvente, procurando sempre ajustá-la as pressões do ambiente interno e externo.

Entretanto, quando surge uma disfunção e a organização entra numa situação de risco, Camara (1996) adverte que há necessidade de se repensar na forma de actuação, mudar se necessário, para assegurar a sobrevivência. “Todavia, poucas vezes a mudança é espontânea, ela deve ser considerada como resultante de pressões ambientais internas e externas à organização” (Kirkibridge, 1998: 30).

As *forças endógenas* correspondem as decisões e actividades internas da organização, exigências dos empregados e sindicatos, demandas de novos processos e tecnologias, estratégias, desafios, políticas e objectivos. As *exógenas*, refere-se as exigências da economia globalizada, da tecnologia, histórias de experiências de mudanças passadas, as exigências dos consumidores e dos concorrentes que obrigam as organizações a tornarem-se cada vez mais maduras e bem estruturadas (Chiavenato, 2003: 376).

De acordo com Camara (ibidem) e Kirkibridge (ibidem), as forças que pressionam as mudanças, sejam elas endógenas ou exógenas, incidem em quatro componentes principais: a estrutura, a tecnologia, as pessoas e as tarefas.

Mudanças na *estrutura*, envolvem mudanças nos sistemas, nos procedimentos e no perfil das funções. Em relação a *tecnologia*, envolvem novos equipamentos e novos sistemas de

informação. Na componente *peessoas*, a mudança pode ser no sentido de substituir o pessoal chave reduzindo ou aumentando o número de empregados, ou através de acções de formação dos trabalhadores. Por último, a componente *tarefas*, as mudanças são a partir dos objectivos, estratégias até a concepção individual de tarefas.

Contudo, “a intervenção nestas quatro áreas, nem sempre se propaga sem dificuldades. Ela pode ser encarada pelos membros como uma perturbação anormal do equilíbrio e estabilidade da organização, levando-os a criar atitudes contrárias à mudança” (Kirkibridge, 1998: 35).

Neste último paragrafo, está patente a ideia de existirem resistências no processo de mudança, assunto este que é objecto de análise no subcapítulo precedente.

### **3.2.2 A resistência às mudanças**

A expressão “resistência à mudança”, de acordo com Viana (2004), foi usada pela primeira vez pelo psicólogo Kurt Lewin (1947) que a via como sendo o resultado da intenção de um indivíduo ou de um grupo de se contrapor às forças sociais que objectivam dirigir o sistema para uma nova posição de equilíbrio.

O facto de que as organizações e as pessoas que as compõem desenvolvem resistência à mudança está hoje abundantemente documentado (Camara, 1996:169). Afirma-se com muita frequência que as pessoas dentro das organizações resistem habitualmente à mudança.

“A resistência pode iniciar-se por aceitação, mas com os funcionários dos escalões inferiores a tentarem modificar efeitos de mudança, podendo expressar-se em sonegação de recursos e criação de alianças defensivas, greves e sabotagem” (Kirkibridge, 1998:35).

”Mas nem sempre a resistência se manifesta de forma aberta e reconhecível, muita das vezes é subterrânea e invisível sabotando os planos de mudança sem dar a cara,

traduzindo-se em perda de lealdade à organização, desmotivação para o trabalho, aumento do número de omissões, erros e maior absentismo” (Camara, 1996:170).

Neste sentido, no contexto da administração, *resistência à mudança* está associada a forma de lidar com mudanças, reações devido ao medo do desconhecido, ou proteção de interesse próprio e material ou até mesmo por desconfiança baseada em experiências passadas e recompensas (Cooper & Argyris, 2003:42).

Boyett (1999) citado por Colossi (2001:3), apresenta quatro razões mais comuns das causas de resistências individuais à mudança ou protagonizadas pelos funcionários da empresa, nomeadamente:

- O *hábito*. O ser humano no seu quotidiano recorre a comportamentos habituais, quando confrontado com uma mudança, a necessidade de alterar o hábito aparece como forma de resistência;
- *Avaliações diferenciadas*. Esta razão prende-se ao facto de que as pessoas podem avaliar a mudança de forma diferente daqueles que a iniciam;
- *Factores económicos*. Esta razão relacionada à manutenção do posto de trabalho ou um factor que vai envolver a redução de salários e benefícios;
- *Medo do desconhecido*. Onde as pessoas resistem à mudança quando deparam-se com uma situação em que acham que nunca estarão aptas para desenvolver novas habilidades requisitadas a ela, o facto de ser uma coisa nova e acharem que não existe necessidade de mudar.

Dando ênfase as principais causas das resistências à mudança, Kotter (1986) *apud* Colossi (2001) sustenta que, as pessoas podem resistir pelo *interesse próprio*, quando analisam que algo de valor será perdido, ou pelo facto de não compreenderem as implicações e perceberem que sairão a perder do que a ganhar.

Contudo, a resistência não se verifica apenas nas pessoas, as organizações também resistem à mudança gerando uma resistência orgânica. “Este tipo de resistência surge pela ameaça da perda de estrutura e poder existente, assim como pelo facto de as organizações



serem de natureza conservadora, preferindo operar do mesmo modo independentemente de se ter alterado a necessidade de serviços” (Camara, 1996: 173).

É como refere Camara (ibidem), que o facto de as organizações serem de natureza conservadora, elas resistem activamente à mudança, preferindo operar do mesmo modo, independentemente de se ter alterado a necessidade de serviços.

Todavia, para além da resistência, vários factores tem actualmente levado iniciativas de mudança ao fracasso apesar de substanciais recursos alocados, e de acordo com Senge (1999), o fracasso pode ter a sua origem na falta de conhecimento de projectos favoritos e as novas iniciativas acabam criando frustrações, pelas constantes interrupções das operações de rotina.

A medida que se gasta tempo para lidar com as novas iniciativas, as tarefas diárias são penalizadas, levando as pessoas a tornarem-se cada vez mais frias e desgastadas a qualquer iniciativa (Abrahmson, 2006:7). É nesta senda que Abrahmson (ibidem) adverte que é importante que os gestores pensem em formas convenientes e ajustáveis à realidade para implementação de mudanças com sucesso.

### **3.2.3 Propostas para eliminar problemas decorrentes do processo de mudança**

Como forma de implementar programas de mudanças com sucesso, vários autores propõem soluções que permitem vencer as resistências. Deste modo, “para eliminar a resistência e criar um comprometimento nas pessoas, é crucial que os gestores mostrem que a visão da mudança condiz com a actualização e deve incluir planos de melhoria, antecipação de benefícios e novas responsabilidades” (Bernardo, S.d: 9).

Ademais, no processo da implementação da mudança é sempre necessário que o gestor trace os objectivos a atingir, estabeleça um cronograma e defina uma equipe para supervisionar e questionar a direcção da mudança” (Foguel, 1984: 145).

Para além do descrito acima, para implementar um programa de mudanças, é necessário delinear algumas estratégias que podem determinar o sucesso ou não do processo de mudança.

### **3.2.3.1 Modelo de Kotter**

De acordo com Horta (2009), Kotter desenvolveu o *Six Change Approaches* que é um modelo que permite prevenir, minimizar e diminuir a resistência contra a mudança numa organização. Para atingir esses objectivos Kotter (1996) citado por Horta (ibidem:7), propõe a utilização de seis estratégias, nomeadamente:

A primeira é a *educação e comunicação*, na medida em que pode superar a resistência desde que as pessoas sejam educadas e preparadas antecipadamente para a mudança. Este processo ajuda as pessoas a verem a lógica nos esforços da mudança.

A segunda é a *participação e envolvimento*, os agentes de mudança envolvem pessoas em algum aspecto do projecto e sua implementação, neutralizando a resistência com um esforço participativo de todos na mudança.

A terceira é a *facilitação e apoio*, esta que inclui aconselhamento treinamento interno nas novas funções, planos de desenvolvimento, bem como na aquisição de novos conhecimentos e habilidades para preparar pessoas a inovação.

A quarta estratégia é a *negociação e acordo*, que por sua vez, lida com a resistência oferecendo incentivos aos resistentes activos ou potenciais para compensar a mudança.

A quinta estratégia, é a *manipulação* que corresponde a utilização selectiva de informações, ou a passagem de um dos líderes um papel importante no projecto ou na implementação da mudança.

A sexta é a *coerção implícita ou explícita*, que é usada em último recurso, onde os responsáveis pela mudança podem explicitamente ou implicitamente forçar os

funcionários a aceitarem a mudança ao deixar claro que, resistir à mudança pode conduzir a perda de cargos, despedimentos, transferências ou a não promoção ou progressão na carreira profissional.

Kotter (ibidem) *apud* Colossi (2001), salienta a importância de manter a sequência do processo para que a mudança seja bem sucedida porque ignorar uma única estratégia ou adiantar-se demais sem uma base sólida, pode-se correr o risco de se recomeçar.

### **3.3 Conceitos Básicos**

Uma vez apresentadas as propostas viáveis para implantação de mudanças com sucesso, segue-se a apresentação dos conceitos básicos e conseqüentemente as perspectivas adoptadas ao trabalho.

#### ***Mudança***

Na visão de Kisil (1998), mudança significa substituir uma coisa por outra, dar outra direcção. Isso implica que a organização tome uma nova direcção estratégica, com mudança eventual em sua missão, prioridades programáticas e uso de recursos, incluindo novas tecnologias. Nesta novo alinhamento estratégico, estão incluídos os níveis de autoridade e responsabilidade, meios de supervisão e controle.

Cury (1992) citado por Colossi (2001), define mudança organizacional como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo á organização, que tenha apoio e supervisão da administração e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, estratégico e tecnológico.

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para o outro diferente (Chiavenato, 200: 374).

Neste trabalho será adoptado o conceito de mudança definido por Cury (1992), por se apresentar como a perspectiva ideal para o trabalho.

### ***Resistência***

Perker e Stahel (1998) citado por Bernardo (S.d), define resistência como acto de resistir, habilidade ou poder de não ser afectado ou prejudicado por alguma coisa; Força que um corpo exerce contra o movimento do outro corpo.

De acordo com Bernardo (S.d), resistência é um acto de rejeição do novo, que é colocada como factor a ser superado pela equipe do projecto, que trás energia necessária para o combate da resistência á mudança.

Segundo Fred (S.d), resistência implica a existência de forças dentro de um ambiente que se impõem aos procedimentos e processos de trabalho, defendendo a manutenção do status quo.

Esta última definição será a perspectiva adequada porque está alinhada a teoria de base da pesquisa ao focalizar as forças que podem opor-se à mudança fazendo com que ela não ocorra ou não seja bem sucedida.

## **CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

O quadro de mudanças que resultou com a centralização das bibliotecas sectoriais pode ser visualizado dentro do enfoque da teoria do campo de forças de Kurt Lewin, definindo-se as forças de impulso e as forças de resistência à mudança.

É neste sentido que neste capítulo serão discutidos os resultados da pesquisa à luz da teoria supracitada, começando por apresentar os factores que pressionaram a centralização das bibliotecas, para em seguida fazer a apresentação e discussão das forças que se opõem à mudança. Por último, serão analisadas as estratégias que foram usadas para implementação da mudança à luz do modelo de Kotter.

### **4.1 Factores que conduziram ao processo de mudança para centralização das bibliotecas sectoriais**

As razões da mudança de qualquer organização podem ser encontradas no ambiente externo à organização ou dentro dela, ou como combinação de ambos. A mudança para a centralização das bibliotecas sectoriais do campus universitário, não diverge dos vários processos de mudança, que são movidos por pressões ambientais.

Nestes termos, o processo centralização das bibliotecas, de acordo com a deliberação 4/CUN/2008, foi uma necessidade organizacional que surgiu devido as crescentes pressões dos factores endógenos e exógenos.

A mudança foi movida por factores exógenos no sentido de que, o Sistema de Bibliotecas da Universidade Eduardo Mondlane (SIBUEM) devia se ajustar às exigências da globalização e tecnologia, servindo melhor os utentes.

A mudança teria como objectivo centralizar as bibliotecas sectoriais, criando-se a Biblioteca Central (BCE) e ligá-la às redes nacionais e internacionais de Bibliotecas. Para o efeito, de acordo com a deliberação 4/CUN/2008, a BCE expandiu o seu horário de funcionamento e estendeu o seu atendimento para outras instituições do ensino superior ou outras pessoas interessadas.

Os factores endógenos que pressionaram à mudança, segundo o director da BCE, foi por um lado, a necessidade de criar uma única biblioteca que agregasse todos os serviços bibliotecários do campus universitário. Por outro lado, porque as bibliotecas sectoriais estavam localizadas em locais impróprios que concorriam para a escassez de salas nas faculdades.

Dos factores acima apresentados, constata-se que a mudança ocorrida estava assente em questões estruturais e tecnológicas. A ênfase na estrutura está na necessidade de agregar todos serviços bibliotecários através da criação de um órgão específico para o efeito, que apresentaria uma estrutura diferente da anterior (Vide anexo 2).

Relativamente à tecnologia, a mudança assentava na introdução de novos equipamentos e sistemas de informação tais como novos *softwares* de gestão de informação, tecnologias de rede e banco de dados, procurando modernizar as formas de prestar os serviços bibliotecários. E, para a Direcção dos Serviços de Documentação (DSD)<sup>6</sup>, a centralização das bibliotecas sectoriais foi e continua a ser a melhor forma de ajustar os serviços de bibliotecas às mudanças do ambiente.

Este processo da criação da BCE, mesmo focando nos seus processos organizativos internos, não tomou em consideração uma força interna indispensável na dinamização dos processos de mudança organizacional, as pessoas.

Ao analisar-se os factores internos que poderiam constituir a limitante do processo de mudança, houve tendência em se dar azo a questões técnicas em detrimento das pessoas. Ao negligenciar-se a componente pessoa, ficou esquecido que em todo processo de mudança, seja na estrutura ou na tecnologia deve-se tomar sempre em consideração as pessoas que vão trabalhar com esta tecnologia e que farão parte da nova estrutura.

É como afirma Senge (1999), que os funcionários são considerados peças essenciais em todos processos de mudança organizacional, na medida em que estes são a camada que contribui para o bom funcionamento e desenvolvimento do sistema.

---

<sup>6</sup> A DSD é o órgão que coordenadora o processo de centralização das bibliotecas e foi encarregada de formar uma comissão para implementar o plano de transferência das bibliotecas sectoriais.

Ao negligenciar esta força interna importante (as pessoas), a DSD contribuiu para a existência de uma profunda fragmentação do processo de mudança composta por dois grupos distintos e antagónicos. De um lado um grupo impondo o seu ritmo e as regras do jogo e do outro, um grupo opondo-se ao processo de mudança.

#### **4.2 As resistências surgidas no processo de centralização das bibliotecas sectoriais.**

A existência de forças antagónicas no processo de mudança constitui o fundamento da teoria de base da pesquisa. Se de um lado, existem forças positivas que actuam como apoio e suporte à mudança, do outro lado existem as forças negativas que actuam como oposição e resistência à mudança. É nesta perspectiva que neste subcapítulo será feita a identificação das forças que pressionam as alterações, bem como as que são contrárias e resistem a mudança.

O processo de mudança era apoiado pela Universidade como um todo, em particular pela Direcção dos Serviços de Documentação (DSD), que tinha a função de dar apoio directo e coordenar a centralização gradual das bibliotecas sectoriais do campus universitário.

A DSD, sendo a força que devia pressionar as alterações, criou através do despacho nº 097/RT/2006, uma comissão organizadora que encarregar-se-ia de operacionalizar o plano de transferência bem como propor uma nova estrutura orgânica.

O processo de transferência começou com a biblioteca da Direcção dos Serviços de Documentação (DSD) que ocorreu de forma normal sem muitos focos de conflitos de interesses. Mas com o decorrer do processo de mudança, a comissão organizadora responsável pela implementação do plano de transferência, deparou-se com o constrangimento de as outras bibliotecas não estarem dispostas a aderir ao processo.

É como refere Camara *et al* (2006), que em todo processo de mudança, por mais necessário e planeado que seja, enfrenta sempre resistência que pode ser individual ou orgânica, e isto acontece porque a mudança representa uma alteração da estrutura do poder e dos hábitos existentes, sem contudo negligenciar os altos interesses em risco.

Dai que, o processo de centralização das bibliotecas sectoriais não está longe deste ponto de vista, sendo que em algumas bibliotecas, nomeadamente, a biblioteca de psicologia, a biblioteca da faculdade de letras, a das ciências sociais, a biblioteca da faculdade de Direito, de Economia, de Agronomia e a da faculdade de Física, houve resistências ao processo.

E, as resistências surgidas com a centralização das bibliotecas sectoriais podem ser classificadas em resistências orgânicas e resistências individuais.

#### **4.2.1 As resistências orgânicas**

As resistências protagonizadas pelas bibliotecas enquanto unidades orgânicas, são as denominadas *resistências orgânicas*<sup>7</sup>, onde procurou-se inicialmente desacreditar totalmente o processo de mudança que se pretendia implementar criando-se um espírito de desconfiança e “revolta” em relação ao processo por parte de alguns chefes e funcionários das bibliotecas sectoriais.

Ao falar-se da resistência orgânica toma-se em consideração que não são as bibliotecas em si enquanto unidades orgânicas que resistiram ao processo mas sim, refere-se as pessoas que tinham o poder de decidir para que a sua unidade (biblioteca sectorial) integrasse na nova estrutura (BCE).

Embora o director da biblioteca seja também funcionário, as suas reais motivações para resistir à centralização são analisadas em separado com a dos outros funcionários devido a posição que ele ocupa que lhe confere o poder de decidir sobre a transferência.

Das resistências acima mencionadas, as protagonizadas pela biblioteca de Ciências Sociais e a da faculdade de Direito foram as mais críticas, sendo que esta última biblioteca ainda continua a resistir ao processo de mudança.

---

<sup>7</sup> Este é um tipo de resistência que surge pela ameaça da perda de poder e estrutura existente.



Relativamente a biblioteca das Ciências Sociais, a resistência estava personalizada na pessoa do director da biblioteca em questão, que não concordava com a transferência da unidade orgânica que dirigia.

Embora não se tenha tido acesso de quais as reais motivações do director e o seu *staff* para opor-se a transferência da sua unidade orgânica, Camara *et al* (2006) afirma que uma vez sabido que organização é uma estrutura de poder, qualquer mudança que ponha em causa a repartição do poder no seu interior encontrará resistências.

Os dados colhidos revelam que a transferência da biblioteca das Ciências Sociais teve que ser feita em três etapas cujo processo só foi concluído após a substituição do director. Esta é uma evidência que conduz a constatação de que a resistência nesta unidade orgânica em aderir ao processo de mudança só foi vencida pelo uso da força de coacção.

Deste modo, questões ligadas à segurança no cargo poderão estar por detrás desta oposição, uma vez que a mudança constitui uma ameaça a essa segurança. E pelo facto de a mudança constituir uma ameaça ao posto de trabalho, isto afectará também o conjunto de benefícios inerentes ao cargo de director uma vez que, extinguida a biblioteca, o cargo de director nesta unidade orgânica deixa de existir.

De forma quase similar, a biblioteca da faculdade de Direito até ao momento da colecta de dados, ainda não havia sido transferida. De acordo com o Director da BCE, a não transferência da biblioteca deveu-se ao facto de o novo director alegar não ter informação de que a unidade que ele dirige seria centralizada.

Este cenário revela algumas deficiências nos mecanismos de comunicação entre o DSD e o gestor de linha (o director da biblioteca). E como refere Senge (1999), que raramente as iniciativas de mudança serão bem sucedidas se não tiverem envolvido os líderes de linha, uma vez que estes tem o poder suficiente para dinamizar ou minar à mudança.

Quanto as bibliotecas de Agronomia e a das Ciências Sociais (com os novos directores) não mostraram muita resistência ao processo. Mas o mesmo não aconteceu com outras

bibliotecas como a da Química e Física, que embora tenham tentado resistir, acabaram aderindo ao processo por imperativos burocráticos, uma vez que a centralização é irreversível.

No intuito de perceber estes dois últimos cenários, dados colhidos revelaram que os directores das bibliotecas sectoriais já tinham informação de que, com a centralização, nem todos eles continuariam a ocupar cargos de direcção e chefia. Esta constatação foi confirmada pelo director do BCE ao afirmar que só continuariam a ocupar cargos de direcção e chefia na nova estrutura, aqueles que reunissem certos requisitos.

Mas porque nem todos os directores das bibliotecas sectoriais possuíam os requisitos que lhes seriam exigidos, a resistência à mudança veio ao de cima. Este facto é evidenciado pelo facto de os então directores bibliotecas de Agronomia e a das Ciências Sociais não se opuseram tanto à centralização e continuam a ocupar cargos de chefia na nova estrutura.

O mesmo não acontece com as bibliotecas da Química e Física, que não reunindo os requisitos que permitissem os seus directores de continuarem a ocupar cargos de direcção e chefia, não apoiaram à mudança. Constatou-se que de facto estes não ocupam nenhum cargo semelhante ao que ocupavam anteriormente.

Esta situação encontra explicação em Senge (1999) quando afirma que as pessoas podem resistir pelo *interesse próprio*, quando analisam que algo de valor será perdido, ou pelo facto de não compreenderem as implicações e perceberem que sairão a perder do que a ganhar. Os gestores de linha só estarão comprometidos com a mudança enquanto ela não os afecta ou não põe em causa os seus interesses.

#### **4.2.2 As resistências individuais**

Para além das resistência orgânicas que se registaram com o processo de centralização, verificou-se também a resistência individual, que é aquela protagonizada pelos funcionários da instituição nos diferentes níveis hierárquicos.

Com base na técnica de entrevistas, procurou-se perceber qual é o comportamento dos funcionários face ao processo de mudança. Constatou-se que a aderência à mudança por parte dos funcionários não foi de forma espontânea. Em outros, a aderência dos funcionários ao processo de centralização das bibliotecas não foi baseada no comprometimento mas sim construída em torno da aceitação involuntária.

Os funcionários acabaram aceitando ou aderindo ao processo pelo medo de serem mal vistos pelos seus superiores ou outros tipos de sanção que poderiam advir da sua relutância activa em colaborar com as mudanças.

Deste modo, há três factores principais pelos quais os funcionários não se comprometem e resistem à mudança:

**Primeiro**, porque tinham informações diferenciadas com as pessoas responsáveis pela implementação do plano de mudança. Os funcionários acreditavam que mesmo com a construção da BCE, as bibliotecas sectoriais iriam permanecer. Só mais tarde aperceberam-se que a ideia seria de extinguir as bibliotecas onde se encontravam afectos.

Para eles, esta mudança passou a significar uma interrupção das operações de rotina porque a sua adesão ao processo implicava o abandono das práticas anteriores e adaptação do novo local. Quanto a este aspecto, Colossi (2001) refere que mesmo que as mudanças pareçam ser positivas, elas despertam algumas incertezas e todas as pessoas que são afectadas pela mudança experimentam algum tipo de tumulto emocional levando a reacções de indivíduos.

Deste modo, inicialmente os funcionários resistiam devido ao *hábito e incerteza do desconhecido*. Quanto ao hábito, eles resistiam ao processo de mudança devido ao hábito do seu local de trabalho e, quanto a incerteza, eles resistiam à mudança porque íam deparar-se com uma situação que achavam que não estariam aptas para desenvolver as habilidades requisitadas uma vez que seria introduzida nova tecnologia, controle electrónico do material, modificações na carga de trabalho bem como alterações no relacionamento com a chefia.

Estas constatações podem ser fundamentadas com base na aceção de Camara (2006) ao afirmar que, o ser humano no seu quotidiano recorre a comportamentos habituais, quando confrontado com uma mudança, a necessidade de alterar o hábito aparece como forma de resistência.

*Em segundo*, uma das principais razões pelas quais os funcionários não se comprometem com a mudança, está relacionada com a perda de benefícios. Nas bibliotecas sectoriais, os funcionários trabalhavam das 7h30 às 15h30 e ganhavam um bónus significativo (pelas horas extras) para poderem estender o seu horário de trabalho para às 20 horas. Mas com a transferência para BCE, os funcionários passaram a trabalhar em horário único sem horas extras, facto este que envolveu a redução de salários e benefícios.

*Por último*, embora os funcionários já estejam a trabalhar na BCE, eles continuam a resistir às novas formas de organização de trabalho existentes. Este facto é evidenciado pela existência de falhas na classificação, tratamento e organização dos livros. Com a troca de sistemas tornou-se normal encontrar livros na base dados que não existem fisicamente.

Estas falhas podem por um lado, resultar da falta de preparação dos funcionários para lidar com a nova realidade, mas também, de acordo com as entrevistas, foi possível notar que as falhas resultam da desmotivação para o trabalho, embora não se descarte a possibilidade de haver negligência.

Camara (2006) classifica esta forma de resistência como sendo aquela que não se manifesta de forma aberta e reconhecível, ela é subterrânea e invisível que sabota os planos de mudança sem dar a cara, traduzindo-se em perda de lealdade à organização.

Ademais, os funcionários alegam elevada desorganização do material bibliográfico existindo, até ao momento, uma quantidade infinita de livros por organizar. E, a medida que se gasta tempo para lidar com a organização deste material, as tarefas diárias são penalizadas, levando as pessoas a tornarem-se cada vez mais frias e desgastadas a qualquer iniciativa.

### **4.3 Estratégias adoptadas pela DSD para a centralização das bibliotecas sectoriais**

Como já foi dito anteriormente, que todo processo de mudança, por mais necessário e planeado que seja, enfrenta sempre resistência. É por isso que as organizações devem utilizar estratégias de maneira apropriada para vencer as resistências que podem advir.

Deste modo, à luz do modelo de Kotter, serão analisadas as estratégias que foram usadas pela DSD para eliminar as resistências e criar um comprometimento nas pessoas.

*Primeiramente*, no processo de centralização das bibliotecas não houve educação e a comunicação foi deficiente, daí que as pessoas não foram devidamente preparadas para a mudança. Embora houvesse reuniões com os directores das bibliotecas, outro grupo de funcionários não teve mecanismos de participação e discussão de ideias sobre o processo. Estes apenas esperavam receber uma informação oficial já decidida na reunião.

Esta prática contraria a primeira estratégia do modelo de Kotter onde ele refere que as pessoas devem ser educadas e comunicadas antecipadamente sobre a mudança através de reuniões e discussões como uma forma de superar a resistência.

*Em segundo*, houve uma fraca participação e envolvimento dos funcionários no processo de centralização, porque, embora eles fossem as pessoas que melhor conheciam os serviços bibliotecários, organização do material, entre outros, não foram consultados e nem contribuíram com ideias para a operacionalização do plano de mudanças.

Ao longo das entrevistas, verificou-se que os funcionários tem algumas ideias sobre como melhorar os actuais problemas decorrentes do processo de mudança mas não encontram espaço para as exporem e darem a sua contribuição.

*Em terceiro*, no processo de centralização das bibliotecas sectoriais, não se fez o treinamento dos funcionários de modo que eles estivessem habilitados e capacitados para lhe darem com a nova forma de organização de trabalho e tecnologia.

De acordo com o director da BCE, uma das grandes falhas do projecto, para além dos funcionários existentes, foi ter-se contratado pessoas que se acreditava terem conhecimentos sobre a organização e classificação dos livros.

Só um ano depois do início da implementação do plano é que se mandaram as pessoas a formação. Este aspecto, contraria a terceira estratégia de Kotter segundo a qual as pessoas devem ser preparadas *a priori* através do treinamento para que elas possam desempenhar eficazmente as suas novas tarefas ou funções.

*Em quarto*, como forma de incentivar os funcionários para que eles aderissem à mudança, estes foram prometidos alguns benefícios como forma de compensar à mudança. Contudo, tais benefícios só vieram a ser distribuídos um ano depois, quando já se havia instalado uma onda de descontentamento no seio dos funcionários.

*Em quinto*, a DSD procurou apenas utilizar os directores como líderes que pudessem influenciar os seus subordinados a aderirem à mudança, esquecendo de identificar e usar estrategicamente os líderes informais como potenciais forças que poderiam apoiar a mudança e influenciar os funcionários nesse sentido.

*Em sexto*, a estratégia de coerção foi usada como uma das formas que levou as pessoas a aderirem ao processo, uma vez que os funcionários tinham medo de ser mal vistos pelo chefe e acreditavam a resistência podia influenciar negativamente as suas chances de promoção. Por outro lado, a substituição dos directores pode ser encarado com uma forma de coerção.

Embora Kotter apresente a estratégia de coerção como útil, ele reitera que ela só pode ser usada como último recurso, diferentemente do que aconteceu no processo de centralização das bibliotecas sectoriais.

Estes dados acima apresentados revelam que para além de não se ter seguido uma estratégia adequada para vencer as resistências e ganhar comprometimento dos funcionários, não se estabeleceu um cronograma que definisse um período de transição, como consequência, até ao momento não se sabe quando o processo de centralização irá terminar.

## CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do capítulo 4 deste trabalho, foi feita a discussão dos resultados da pesquisa realizada na Biblioteca Central Brazão Mazula. Com base nesses resultados, este capítulo abordará as principais conclusões e recomendações.

### 5.1 Conclusões

A elaboração da presente pesquisa teve por objectivo analisar as resistências que surgiram com a centralização das bibliotecas sectoriais no campus universitário. Para o efeito, partiu-se da questão de partida segundo a qual pretendia-se saber *quais eram os factores que conduziram as bibliotecas sectoriais e os seus funcionários a resistirem ao processo de centralização?*

A partir dos resultados da pesquisa, conclui-se que:

- Embora o processo de centralização das bibliotecas sectoriais no campus universitário tenha sido uma resposta às pressões internas e externas, o mau planeamento e a desconsideração das percepções dos funcionários sobre o que viria a ser a mudança, originou focos de resistência orgânica e individual;
- Os erros cometidos na implementação da mudança e os factores intrínsecos tais como: as incertezas que a mudança causou, o hábito do anterior local de trabalho e o receio de redução das recompensas conduziram à resistência dos funcionários. Por outro lado, os directores resistiam pelo receio da perda de poder e de benefícios inerentes ao cargo que ocupavam;
- Deste modo, não foi usada uma estratégia adequada para minimizar as resistências, tendo-se usado a coerção como uma forma de forçar as pessoas a aderirem à mudança e negligenciando o uso da comunicação como uma estratégia que permitiria reduzir a incerteza inerente à mudança. E porque os funcionários não conheciam exactamente as razões da mudança, eles sentiam-se ameaçados e prejudicados por ela;

- Como resultado das resistências ocorridas com a centralização das bibliotecas, as tarefas continuaram a ser executadas da mesma forma como era antes, simplesmente, houve uma troca de tecnologia. Analisando, nos termos da teoria de campo de Lewin, a fase de descongelamento não aconteceu e os velhos hábitos ainda prevalecem;
- Por último, concluiu-se que os funcionários não resistem à mudança *de per se*, mais sim, resistem à perda que a mudança pode causar.

Deste modo, os objectivos da pesquisa foram alcançados e as hipóteses foram corroboradas de tal forma que pode-se afirmar: a resistência dos funcionários ao processo de centralização das bibliotecas é de facto impulsionado pela deficiência nos mecanismos de comunicação sobre a mudança e que, a falta de disposição para abrir mão de benefícios, associada a incerteza do que virá a ser a mudança, dificulta a aderência ao processo de centralização das bibliotecas.

## 5.2 Recomendações

Com base nas conclusões a que se chegaram recomenda-se à Direcção da Biblioteca Central o seguinte:

- Criar novos mecanismos de comunicação para que as pessoas entendam as razões da mudança abrindo um espaço para que os funcionários possam expor as suas inquietações e contribuições e definir um período de transição dentro do qual ocorrerá a mudança;
- Criar comprometimento dos funcionários através da sua participação e envolvimento, atribuindo-lhes um papel importante no projecto ou na implementação da mudança;



- Usar as resistências não como algo a ser vencido mas sim, como um sinal de que alguma coisa está errada e a partir delas identificar problemas, falhas e a necessidade de melhorias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABRAHMSON, Eric. *Uma Abordagem Criativa, Moderna e Inovadora*: 1.ed. São Paulo: L.T.D.A, 2006.
2. BERNARDO, Cláudio (S.d). *A Resistência a Mudança em uma Organização: Uma Análise á Luz do Processo Controle Integrado de Mudanças do PMBOK*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria>> Acessado em 17 de Novembro de 2009.
3. BRESSAN, Flávio. *O método de estudo de caso*. FECAP, 2000. v. 1. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)> Acessado em 23 de Set. de 2008.
4. CAMARA, Pedro. B. *A empresa num contexto de mudança: Organização e desenvolvimento de empresas*. Lisboa: Don Quixote, 1996.
5. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed rev. Aum. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
6. COLOSSI, (2001) *Mudança Organizacional: Processo de Introdução de um Software de Gestão em Instituição de Ensino Superior*. Disponível em: <[http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos\\_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/DA%2LA3.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/DA%2LA3.pdf)> Acessado em 02 de Setembro de 2009.
7. COOPER, C. I.; ARGYRIS, C. *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
8. FRED, (S.d) *Fundamentos Fred Análise: Liberdade Sexologia, Interpretação das sonhas*. Disponível em: <<http://fundamentosfreud.vilabol.uol.com.br/resistencia.html>> Acessado em 24 de Outubro de 2009.

9. FOGUEL, Sérgio, CÉSAR, Carlos. *Desenvolvimento Organizacional: Crise Organizacional, Desenvolvimento e deterioração Organizacional*. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A, 1984.
10. GIL, António Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1989.
11. GIL, António Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
12. HORTA, Rodrigo de Barros (S.L.). *Suporte à Gestão da Mudança usando Arquitecturas Empresariais*, 2009.
13. KIRKIBRIDGE, Paul. *Gerir Mudança*. In: STACY, Ratph. *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança: Perspectivas Internacionais Sobre a Dinâmica Organizacional*. Lisboa: Dom Quixote, 1998.
14. KISIL, Marcos. *Gestão de Mudança Organizacional*. São Paulo: Fundação Petrópolis, 1998.
15. LENCIONI, (2008) *Concentração e Centralização das Actividades Urbanas: Uma Perspectiva Multiescalar*. Reflexões a partir de São Paulo. Disponível em: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071834022008000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071834022008000100002&script=sci_arttext)  
> Acessado em 24 de Outubro de 2009
16. MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*: 6.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.
17. MOÇAMBIQUE, Decreto-lei nº 12/95, altera a designação da Universidade de Lourenço Marques para Universidade Eduardo Mondlane de 25 de Abril de 1997. B.R, I Serie, Imprensa Nacional de Moçambique, Maputo, 1995.
18. MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*: São Paulo: Atlas, 1996.

19. NAVIGANDI, Jus ( sd) *Centralização e Descentralização da Administração Pública*: Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=334>> Acessado em 17 de Novembro de 2009.
20. QUIVY, Raimond, CAMPENHOUDT Luc Van. *Manual de Investigação Em Ciências Sociais*: 5. ed. Rev. Lisboa: Gradiva- Publicações, 2008.
21. SENGE, Peter (org). *A Dança das Mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. 7. ed. rev. aum. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
22. Universidade Eduardo Mondlane. Direcção de Serviços de Documentação - Pública o *Sistema de Bibliotecas da Universidade Eduardo Mondlane: Modelo e estrutura Organizacional*. Maputo: Aprovado pelo conselho Universitário, nº 4/CUN/2008.
23. VAN BON, Jan, et al. *Foundations of IT Service Management Based on ITIL v3*. Zaltbommel : Van Haren Publishing, 2
24. VIANA, J. A. R. (2004). *Resistência à Mudanças: Uma Experiência da Biblioteca de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense*. Disponível em: <[http://www.ndc.uff.br/textos/jose\\_antonio\\_resistencia.pdf](http://www.ndc.uff.br/textos/jose_antonio_resistencia.pdf)> Acessado em 04/08/2009.
25. YIN, Robert K. *Case study research: Design ad methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

# **ANEXOS**

## **Anexo I**

### **Guião de entrevistas**

**Para os funcionários do nível operacional que não ocupam posições de chefia .**

1. Categoria?
2. Departamento?
3. Qual a percepção em volta da mudança?
4. Houve comunicação sobre o projecto?
5. Foram envolvidos em actividades da mudança?
6. Como se sente no novo local de trabalho?
7. Gosta do trabalho que faz?
8. Relacionamento com chefia?
9. Recebeu algum beneficio ou recompense por ter participado no processo?
10. Verifica melhorias no trabalho?
11. O que gostaria que melhorasse na instituição?

## **Anexo I**

### **Guião de Entrevistas**

#### **Para os funcionários da BCE, que ocupam posição de chefia**

1. Posição que ocupava antes da transferência para a BCE?
2. Na nova estrutura da BCE continua a ocupar o novo cargo?
3. Qual a percepção em volta da mudança?
4. Houveram reuniões que abordassem sobre a questão da mudança?
5. Foram dados espaço para contribuir em ideias?
6. A mudança foi influenciada por alguns insentivos?

## **Anexo I**

### **Guião de Entrevistas**

#### **Para os directores da Biblioteca Central e da Direcção dos Serviços de Documentação**

1. Objectivo da construção da BCE?
2. Objectivo da mudança?
3. O responsável pelo processo?
4. Quem decide sobre a mudança?
5. Tem se feito reuniões constants para diagnosticar o processo?
6. Cuidados tomados para evitar falhas do processo?
7. Houve envolvimento dos funcionários?
8. Houve recompensas para funcionários?



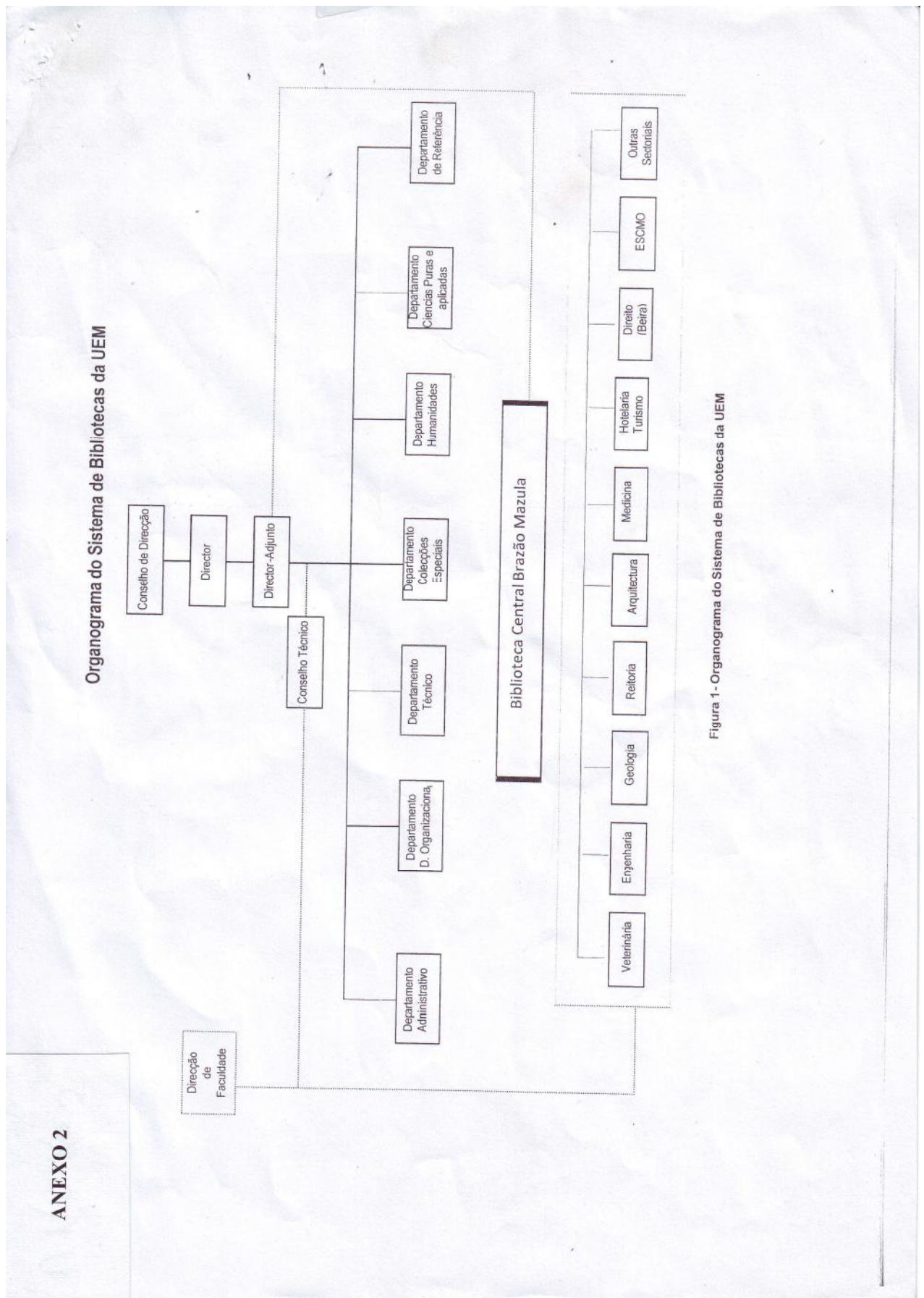


Figura 1 - Organograma do Sistema de Bibliotecas da UEM