

JUNE MAGDA ROSA SCHARNBERG

RESISTÊNCIA A MUDANÇAS  
EM BIBLIOTECÁRIOS DE UNIVERSIDADES :  
UMA ANÁLISE NA UFMG E NA UFRGS

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Biblioteconomia.

Área de concentração: Biblioteca e Informação Especializada.

Orientador: Prof.Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes. Departamento de Ciências Administrativas da FACE UFMG.

Co-Orientadora: Profa. Dra. Jeannette Marguerite Kremer. Escola de Biblioteconomia - UFMG.

Belo Horizonte  
Escola de Biblioteconomia da UFMG  
1992



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da dissertação: "Resistência a mudanças em bibliotecários de universidades: uma análise na UFMG e na UFRGS"

Nome da aluna: June Magda Rosa Scharnberg

Aprovada pela Comissão Examinadora constituída pelos professores:

*Lucio Flávio Renault de Moraes*

Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes  
Orientador

*Jeannette Marguerite Kremer*

Profa. Dra. Jeannette Marguerite Kremer  
Co-orientadora

*Maria Cezarina Vitor de Souza Rocha*

Profa. Maria Cezarina Vitor de Souza Rocha

*Maílysia Malheiros Fiuza*

Profa. Maílysia Malheiros Fiuza

Belo Horizonte 03 de janeiro de 1992.

## AGRADECIMENTOS

Ao estudar um tema que é parte de nossas vidas é necessário, em certa ocasião, distanciar-se dele o suficiente para uma análise objetiva. Contudo, sendo inerente à condição humana, já que o transcorrer do próprio tempo implica mudanças de necessidades, hábitos, possibilidades e decisões, faz com que o processo de desenvolvimento pessoal seja influenciado.

Desde o início deste trabalho, eventos diversos contribuíram para modificar seu rumo. Entretanto, a adaptação dos novos fatos e a persistência em superá-los, declarados no efetivo apoio e incentivo de pessoas que me são caras, foram decisivos para esta conclusão.

Quando se busca expressar, nominalmente, os agradecimentos é sempre possível deixar-se de citar pessoas de grande significação. Por isso permito-me expressar, com muita afeição, sem imprimir nas letras, mas calcando na emoção daqueles com quem partilhei a companhia e que devem sentir o quanto lhes sou grata. Gostaria de externar, assim, o carinho e calor com que fui recebida em terra distante, bem como a possibilidade de crescimento pessoal e profissional, que desfrutei no fraterno convívio de pessoas de alta competência técnica e com inestimáveis ensinamentos de vida e trabalho, o que foi oportunizado pelas Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade Federal de Minas Gerais.

É mister, contudo, um especial agradecimento à Professora Jeannette Marguerite Kremer pelo seu permanente estímulo e apoio, bem como irrestrito incentivo para a conclusão deste trabalho. Ao Professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, o agradecimento de contar com sua valiosa orientação, atenção e respeito.



## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

RESUMO

ABSTRACT

1	INTRODUÇÃO . . . . .	1
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DO ESTUDO . . . . .	6
2.1	Definição do problema . . . . .	7
2.2	Objetivo do estudo . . . . .	8
3	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS . . . . .	9
4	MUDANÇA E RESISTÊNCIA . . . . .	21
4.1	Mudança organizacional . . . . .	22
4.1.1	Objetivos . . . . .	25
4.1.2	Tipos . . . . .	28
4.2	Resistência à mudança . . . . .	32
4.2.1	Fatores . . . . .	34
4.2.2	Formas . . . . .	38
4.2.3	Estratégias minimizadoras . . . . .	43
5	MUDANÇA E RESISTÊNCIA EM BIBLIOTECAS . . . . .	50
5.1	O bibliotecário como um estereótipo . . . . .	53
5.2	Fatores de resistência e a organização . . . . .	57
5.3	Materiais não-convencionais X materiais tradicionais . . . . .	61
5.4	Tecnologia como indicador de resistência . . . . .	70
5.5	Infra-estrutura da biblioteca . . . . .	75
6	MARCO TEÓRICO . . . . .	77

7	METODOLOGIA . . . . .	95
7.1	Delimitação do estudo . . . . .	96
7.2	População . . . . .	96
7.3	Classificação da pesquisa . . . . .	97
7.4	Coleta de dados . . . . .	98
7.5	Instrumentos de coleta de dados . . . . .	98
7.5.1	Questionário . . . . .	98
7.5.2	Entrevista . . . . .	103
7.6	Tratamento dos dados . . . . .	104
8	ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS . . . . .	105
8.1	Perfil da população pesquisada . . . . .	106
8.1.1	Quanto à instituição . . . . .	106
8.1.2	Quanto ao sexo e idade . . . . .	107
8.1.3	Quanto ao estado civil . . . . .	108
8.1.4	Quanto ao salário e existência de dependentes . . . . .	109
8.1.5	Quanto à formação acadêmica . . . . .	110
8.1.6	Quanto ao tempo de serviço . . . . .	113
8.1.7	Quanto à área de atuação da biblioteca . . . . .	114
8.1.8	Quanto ao número de bibliotecários . . . . .	115
8.1.9	Quanto à função . . . . .	116
8.1.10	Quanto à atividade que desempenha . . . . .	117
8.1.11	Quanto ao número de cursos e/ou eventos em que participou nos últimos dois anos . . . . .	119
8.1.12	Quanto ao número de textos publicados nos últimos dois anos . . . . .	120
8.1.13	Quanto ao uso de materiais não-convencionais . . . . .	121
8.1.14	Quanto ao emprego de tecnologia . . . . .	124
8.1.15	Quanto à satisfação profissional do bibliotecário . . . . .	125

8.2	Pensamento dos bibliotecários sobre mudanças organizacionais e a resistência a elas . . . . .	.128
8.2.1	Opinião sobre mudanças em bibliotecas . . . . .	.128
8.2.2	Mudanças ocorridas e a reação a elas . . . . .	.132
8.2.3	Mudança e resistência . . . . .	.134
8.2.4	Outros fatores . . . . .	.145
8.3	Análise dos fatores de resistência . . . . .	.146
8.3.1	Fatores com maior tendência para a resistência . . . . .	.149
8.3.2	Fatores de tendência central . . . . .	.157
8.3.3	Fatores com menor tendência para a resistência a mudanças . . . . .	.160
8.4	Análise das entrevistas . . . . .	.167
9	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES . . . . .	.172
10	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS . . . . .	.181
ANEXO 1	QUESTIONÁRIO	
ANEXO 2	ROTEIRO DA ENTREVISTA	

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	- Referência do comportamento organizacional.....	30
FIGURA 2	- Distribuição de freqüência da população por instituição - 1991 .....	106
FIGURA 3	- Distribuição de freqüência da população por faixa etária - 1991 .....	107
FIGURA 4	- Distribuição de freqüência da população por estado civil - 1991 .....	108
FIGURA 5	- Distribuição de freqüência da população por faixa salarial - 1991 .....	109
FIGURA 6	- Distribuição de freqüência da população por formação acadêmica - 1991 .....	111
FIGURA 7	- Distribuição de freqüência da população por instituição e formação acadêmica .....	111
FIGURA 8	- Distribuição de freqüência da população por titulação obtida além da graduação - 1991 .....	112
FIGURA 9	- Distribuição de freqüência da população por tempo de serviço - 1991 .....	113
FIGURA 10	- Distribuição de freqüência da população por área de atuação da biblioteca - 1991 .....	114
FIGURA 11	- Distribuição de freqüência da população por número de bibliotecários na biblioteca - 1991 ..	115
FIGURA 12	- Distribuição de freqüência da população por desempenho de uma ou mais atividades - 1991 ....	116
FIGURA 13	- Distribuição de freqüência da população por função - 1991 .....	117
FIGURA 14	- Distribuição de freqüência da população por atividade desempenhada na biblioteca - 1991 ....	118
FIGURA 15	- Distribuição de freqüência da população por número de cursos e/ou eventos de que participou nos últimos dois anos - 1991 .....	119
FIGURA 16	- Distribuição de freqüência da população por número de textos publicados nos últimos dois anos - 1991 .....	120



FIGURA 17 - Distribuição de frequência da população por manuseio de materiais não convencionais e instituição - 1991 .....	121
FIGURA 18 - Distribuição de frequência da população por tipo de materiais não convencionais manuseados - 1991 .....	123
FIGURA 19 - Distribuição de frequência da população por frequência de uso do material não convencional - 1991 .....	124
FIGURA 20 - Distribuição de frequência da população por emprego de tecnologia e instituição - 1991 .....	125
FIGURA 21 - Distribuição de frequência da população por satisfação profissional e instituição - 1991 ...	126
FIGURA 22 - Distribuição de frequência da população por categorias de satisfação - 1991 .....	127
FIGURA 23 - Distribuição de frequência da população por categorias de não satisfação - 1991 .....	128
FIGURA 24 - Distribuição de frequência da população por opinião sobre mudanças - 1991 .....	131
FIGURA 25 - Distribuição de frequência da população por opinião sobre mudanças e instituição - 1991 .....	132
FIGURA 26 - Distribuição de frequência da população por mudanças ocorridas nos últimos dois anos - 1991.	133
FIGURA 27 - Distribuição de frequência da população por reação às mudanças ocorridas na biblioteca nos últimos dois anos - 1991 .....	134
FIGURA 28 - Distribuição de frequência da população por mudanças sugeridas pelos bibliotecários - 1991 .	136
FIGURA 29 - Distribuição de frequência da população por mudanças sugeridas e instituição - 1991 .....	137
FIGURA 30 - Distribuição de frequência da população por número de indicações favoráveis a mudanças organizacionais - 1991 .....	140
FIGURA 31 - Distribuição de frequência da população por número de respostas afirmativas quanto a colegas resistentes - 1991 .....	144
FIGURA 32 - Distribuição de frequência da população por número de respostas negativas quanto a colegas resistentes - 1991 .....	144

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Espectro dos comportamentos possíveis diante de uma mudança .....	83
QUADRO 2 - Atitudes, pressões da organização e comportamento, relativos a uma mudança .....	86
QUADRO 3 - Fatores de resistência e as questões correspondentes no questionário .....	100
QUADRO 4 - Outros possíveis indicadores de resistência e opinião de bibliotecários, com as questões correspondentes no questionário .....	101
QUADRO 5 - Perfil do informante .....	102
QUADRO 6 - Opinião sobre possíveis fatores de resistência a mudanças, caracterizando carências na biblioteca - 1991 .....	145



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Fator de resistência à mudança X número de casos e médias - 1991 .....	147
TABELA 2 - Médias dos fatores de resistência por instituição - 1991 .....	148
TABELA 3 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator apreensões e esperanças X perfil da população - 1991 .....	152
TABELA 4 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator compulsão do conformismo X razões de não satisfação profissional - 1991 ...	153
TABELA 5 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator desconhecimento do objetivo da mudança X opinião dos bibliotecários sobre mudanças organizacionais - 1991 .....	155
TABELA 6 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator maneira de fazer mudanças X opinião dos bibliotecários sobre mudanças organizacionais - 1991 .....	156
TABELA 7 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator acontecimentos históricos X opinião dos bibliotecários sobre mudanças organizacionais - 1991 .....	158
TABELA 8 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator conservadorismo X perfil da população - 1991 .....	161
TABELA 9 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator sentimentos predispostos X opinião dos bibliotecários sobre mudanças organizacionais - 1991 .....	162
TABELA 10 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator desconfiança e condenação X razões de satisfação profissional - 1991 .....	163
TABELA 11 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator impacto nas relações sociais existentes X necessidades de mudanças indicadas pelos bibliotecários - 1991 .....	165
TABELA 12 - Número de casos por pontos obtidos entre respostas do fator incerteza X razões de opinião favorável a mudanças - 1991 .....	166

## RESUMO

Estudo de caráter exploratório-descritivo para verificar a existência de fatores de resistência a mudanças organizacionais na atividade dos bibliotecários de universidades e formas de assimilação das inovações ocorridas em seu ambiente de trabalho. A biblioteca universitária é caracterizada como uma organização social de serviços que deve acompanhar as alterações e evoluções do ambiente no qual se insere. As mudanças organizacionais são caracterizadas pelos seus objetivos e tipos, apresentando os fatores de resistência decorrentes. Suas formas de manifestação são analisadas, no contexto das bibliotecas universitárias. Os resultados da pesquisa revelam que o bibliotecário assimila favoravelmente as mudanças de seu meio, embora alguns fatores de resistência sejam encontrados em sua atividade.

## ABSTRACT

A descriptive-exploratory study aiming to identify the existence of factors of resistance to organizational changes on the part of academic librarians and their ways of handling innovations at work. The academic library is featured as a social organization of services which has to go along with the alterations and evolution of the broader environment it is part of. Organizational changes are characterized by their objectives and types, presenting derived reasons for resistance. The way these factors make themselves evident are analysed in the environment of academic libraries. Results of the research reveal that librarians favorably accept changes in their work environment, although some factors of resistance may be detected in their activity.

1      INTRODUÇÃO

A vida é um processo dinâmico, o mundo nunca permaneceu estático e a mudança tornou-se uma característica permanente e fundamental da humanidade. O desenvolvimento científico, tecnológico e social tem influenciado de maneira bastante intensa a civilização moderna, criando constantes necessidades a serem atendidas.

A sobrevivência da civilização dependerá da capacidade do homem de criar invenções sociais capazes de aproveitar suas vastas energias para o uso construtivo da sociedade. É necessário aprender como mudar o comportamento das pessoas nas suas relações recíprocas, sem restringir-lhes a liberdade nem limitar seu potencial de desenvolvimento (BENNIS, 1972).

Ainda no aspecto evolutivo da humanidade, TOFLER (1987) diz que para sobreviver e evitar o que chama de choque do futuro, o indivíduo precisa tornar-se infinitamente mais adaptável e capaz do que nunca. Precisa procurar maneiras inteiramente novas de se apoiar, pois todas as antigas raízes (a religião, a nação, a comunidade, a família ou a profissão) estão agora tremendo sob o impacto do furacão representado pelo ímpeto da aceleração. E cita: "Estamos acelerando o ritmo no qual temos que formar e esquecer nossas imagens da realidade... A mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossa vida".

Na medida em que as mudanças se tornam um fator permanente e acelerado, a adaptabilidade a elas assume cada vez



mais caráter preponderante para a sobrevivência. OPPENHEIMER apud BENNIS (1972) cita que o mundo se altera enquanto se caminha nele, de maneira que os anos da vida de um homem não testemunham mais apenas um pequeno crescimento ou rearranjo do que ele aprendeu na infância, mas uma grande revolução.

Assim a permanente evolução da humanidade traz consigo implícito o impacto de constantes inovações, as quais podem acarretar problemas de relacionamento entre as pessoas. MOURA (1980) cita:

"temos assistido, ao longo desses últimos séculos, uma grande e notável revolução material: industrial-científica e tecnológica, mas não assistimos a um progresso paralelo, nem mesmo similar, no que poderia ser uma revolução humana."

A velocidade com que as mudanças acontecem gera reações variadas nos indivíduos, onde a adaptabilidade às inovações pode não acontecer no mesmo ritmo, criando algumas resistências. A simples idéia de mudança, para muitos, já é ameaçadora, "introduzindo visões de um revolucionário, de um idealista insatisfeito, de um desordeiro, de um descontente" (CARTWRIGHT, 1973).

A preocupação com o futuro sempre envolverá a mudança e como processá-la, para que não obstaculize sua real intenção e propicie resultados mais favoráveis.

Nesse contexto se inserem as organizações que são fatos centrais da vida moderna. Esses fatos servem de mediadores decisivos entre o indivíduo e a sociedade toda. "As organizações estão mergulhadas na tensão entre nossos objetivos como



indivíduos singulares e nossas metas coletivas como membros de comunidades de seres humanos" (BENNIS, 1972).

As organizações também precisam se adaptar às mudanças que as envolvem. Assim as bibliotecas, como sistemas organizacionais que são, desempenham duplo papel: o de evoluir e o de prover a informação em mudança. Contudo, a estrutura tradicional piramidal da biblioteca lhe impõe grilhões para avançar mais rapidamente em seu desenvolvimento. Surge, daí, uma incongruência: demanda ambiental X modelo organizacional da biblioteca, que gera conseqüências na sua estrutura e no indivíduo que atua nesse sistema.

Este estudo enfoca, então, a pessoa do bibliotecário, analisando fatores de resistência face a situações de mudanças. Foi estruturado em nove capítulos, conforme discriminação a seguir: INTRODUÇÃO, que apresenta o tema; DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DO ESTUDO, que faz a justificativa; BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, que aborda aspectos das tendências nessas organizações; MUDANÇA E RESISTÊNCIA, que discorre sobre os objetivos e tipos de mudança organizacional, bem como enfoca a questão da resistência à mudança, indicando fatores, formas como se apresentam e estratégias minimizadoras. O capítulo MUDANÇA E RESISTÊNCIA EM BIBLIOTECAS apresenta as características anteriormente discutidas, porém aplicadas a situações específicas de Biblioteconomia, onde aparece o bibliotecário como um estereótipo, fatores de resistência e a organização, materiais não convencionais X materiais tradicionais, tecnologia como indicador de resistência e a infra-estrutura da biblioteca. A

seguir foi delineado o MARCO TEÓRICO, pautado nas considerações de JUDSON (1967), e enriquecido por outros autores (ZALTMAN, DUNCAN, HOLBEK, 1973). O capítulo METODOLOGIA descreve os procedimentos metodológicos adotados e a ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS apresenta os resultados obtidos na pesquisa através de tratamento estatístico e análise de dados. Finalmente CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES apresenta e discute os achados da pesquisa e sugerem outros estudos sobre o tema.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E  
OBJETIVO DO ESTUDO

## 2.1 Definição do problema

As mudanças existem em todos os setores por onde permeia a atividade humana, já que elas são o cerne da própria evolução do homem. A resistência a mudanças surge, então, como reação a esse fluxo de novidades. Na medida em que se torna mais constante e duradoura, a resistência pode inibir o desenvolvimento da atividade a que se opõe, tornando-se fator de entrave.

A biblioteca universitária se constitui em uma das fontes fundamentais e básicas para o ensino e a pesquisa desenvolvida nas universidades. A biblioteca deve, pois, prover a infra-estrutura bibliográfica e o acesso aos documentos necessários, a fim de permitir à comunidade universitária alcançar seus objetivos.

O profissional que atua na biblioteca está sujeito também às mudanças implícitas na evolução da ciência, da técnica e dos princípios filosóficos e artísticos. Entretanto, como intermediador para o aprimoramento dessas experiências do homem, o bibliotecário não deve ser também agente inibidor do processo evolutivo.

## 2.2 Objetivo do estudo

Identificar como as mudanças organizacionais são assimiladas pelos bibliotecários, bem como verificar se fatores de resistência a mudanças estão presentes na atividade desse profissional.

Pretende-se, dessa forma, contribuir para a literatura na área comportamental dos recursos humanos em bibliotecas universitárias.

3 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS



O lugar que a universidade ocupa na sociedade é, antes de tudo, histórico (PALHANO, 1987). Nela estão presentes a história de um lugar específico e de um povo específico, sendo, pois, uma realidade que é influenciada e que influencia. Não é uma entidade isolada, e sua vida materializa-se no relacionamento que estabelece no interior da sociedade. A mesma autora sugere, ainda, que o compromisso da universidade deve ir além da formação de força de trabalho, imiscuindo-se com a formação de quadros intelectuais capazes de assumir o saber sobre o homem, a sociedade e a natureza e, ao mesmo tempo, ser capaz de exercer a crítica sobre esse saber que nada mais é que a formação de cidadãos dotados de capacidade de reflexão científica e crítica sobre suas relações com o mundo.

As bibliotecas universitárias são o canal de distribuição do conhecimento científico e técnico, sendo, pois, instrumento para a pesquisa, que encerra em si mesma todo o potencial de desenvolvimento intelectual, cultural, científico e econômico. MIQUEL (1988), ao referir-se sobre a tendência estrutural das universidades e de seus órgãos, salienta que a biblioteca deveria ser o centro nervoso da universidade e acompanhá-la nas suas modificações, já que cada instituição deve ser única em seus propósitos. Dessa forma a biblioteca universitária deve direcionar seus planos de desenvolvimento de coleções, racionalizar e orientar sua oferta em função das opções tomadas por sua universidade.

A função da universidade é, então, capacitar o indivíduo para ocupar posições na sociedade com vistas ao desempenho de uma posição de nível superior, que o possibilite avançar o conhecimento. A biblioteca universitária, por sua vez, tem como função prever a infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da universidade, centrando seus objetivos nas necessidades informacionais do indivíduo, membro da comunidade universitária (TARAPANOFF, 1981).

A biblioteca universitária é, pois, uma organização intencionalmente constituída e dependente de uma organização maior que a instituiu: a universidade, em função da qual seu propósito deve ser estabelecido. Do propósito das organizações decorrem seus objetivos (MURRAY-LACHAPELLE, 1983).

A universidade concentra seus objetivos no processo de ensino, pesquisa e extensão, no que desenvolve seus programas acadêmicos, cursos, pesquisas e atividades de extensão. Já a biblioteca universitária tem seus objetivos centrados no processo de propiciar condições de acesso e utilização do material informacional à comunidade universitária. KLAES (1991) menciona que:

" A biblioteca universitária pode ser considerada como uma organização social de infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional em apoio às atividades da universidade. Para atender às demandas da comunidade universitária, esta função deve estar vinculada aos objetivos de ensino, pesquisa e extensão de sua instituição mantenedora, podendo ainda ser desdobrada em função de notificação, documentária, histórica, instrucional ou educativa, informacional, cultural, recreativa e social."

BATTIN (1984) cita que a universidade é uma das instituições mais conservadoras da nossa sociedade e define a biblioteca universitária tradicional como local onde os bibliotecários "marcam passo", não acompanhando o ritmo necessário das modificações e, portanto, descumprindo a função de propiciar, adequadamente, a informação para a comunidade acadêmica. Acrescenta que a organização da universidade com suas unidades autônomas inibiu o reconhecimento de relações essenciais entre novas tecnologias e funções informacionais da biblioteca, já que a introdução de novas tecnologias na sociedade foi vista como uma cisão entre as atividades relacionadas com estas mudanças surgidas e as funções históricas dos bibliotecários. Exemplifica: "serviços bibliográficos tradicionais refletem as limitações da metodologia tradicional de acesso ao conhecimento". Conclui que, embora seja verdade que a biblioteca não tem sido considerada como de importância central para a universidade em termos de organização, suas funções têm sido de centralizar a pesquisa e atividades instrucionais. Assim o desempenho da biblioteca universitária está obsoleto, precisando ser revisado para a sobrevivência da própria universidade. ALBARIC (1989) lembra, então, que o compromisso dessa mudança recai intensamente sobre o bibliotecário, o que é corroborado por ABELL (1979) e BLACK (1981).

REYNOLDS & WHITLATCH (1985) destacam que a biblioteca tradicional inibe mudanças e reexame de valores e novos serviços e que parte de suas funções não está sendo cumprida, especialmente o que concerne à adaptabilidade de materiais,



serviços e conceitos à nova ambiência que surge. Como decorrência poderá propiciar lacunas a outras organizações/agências desempenharem seu papel.

A ênfase na maioria das organizações, inclusive bibliotecas, é fazer tarefas de rotina, reduzir a incerteza, aumentar a previsibilidade e centralizar a autoridade. Há uma inevitável tendência em direção da eficiência interna, que depende da estabilidade do ambiente. Assim LYNCH (1979) descreve as bibliotecas, apresentando-as como burocracias, onde os elementos burocráticos emergem da tentativa da biblioteca em assegurar sua eficiência e competência e minimizar o impacto de influências externas.

Desta forma tem-se delineado um perfil das bibliotecas universitárias como parte de uma organização maior, onde aspectos tradicionais de funcionamento são predominantes, os quais podem ser agentes de um conservadorismo nos métodos e procedimentos organizacionais.

Num estudo sobre estrutura organizacional e inovação realizado em quatro bibliotecas universitárias, HOWARD (1981) apresenta indicadores que afetam no desenvolvimento dessas organizações: complexidade, centralização, formalização e estratificação. Afirma que:

a) quanto maior a complexidade, maior a taxa de inovação da biblioteca, sendo a complexidade representada pelo nível de conhecimento e perícia do profissional na organização, apresentando, ainda, dois aspectos complementares: número de

ocupações especializadas do bibliotecário e o grau de profissionalismo de cada uma delas;

b) quanto maior a centralização, menor a taxa de inovação, sendo centralização o grau de participação dos membros do staff na tomada de decisão;

c) quanto maior a formalização, menor a taxa de inovação, sendo formalização o grau de padrões estabelecidos e a quantidade apresentada de desvios destes padrões;

d) quanto maior a estratificação, menor a taxa de inovação, sendo estratificação representada pela direção na qual o trabalho é distribuído na organização.

Com isso denotam-se fatores na estrutura organizacional de bibliotecas universitárias capazes de influenciar seu desenvolvimento e aceitação de inovações.

A melhoria das instituições e organizações, afirma DUDA (1989), é a maior mudança da sociedade contemporânea. Assim os administradores de bibliotecas universitárias têm importante contribuição a dar na direção desta mudança, já que deles depende, em grande parte, o rumo de suas organizações. Complementa SHAUGHNESSY (1978), insistindo na necessidade de redesenhar as atividades das bibliotecas, já que elas não têm acompanhado, como outras organizações, o avanço da tecnologia, a mudança ambiental, e nem mesmo a mudança nos valores de seu profissional, o que lhes vem conferindo desprestígio. Propõe, então, uma análise e redefinição do trabalho da biblioteca como estratégia importante para o efetivo crescimento organizacional,

bem como para melhorar a qualidade de vida nas bibliotecas.

Em entrevistas realizadas com bibliotecários administradores de bibliotecas universitárias, HAVENS (1984) enfatiza a necessidade dessas bibliotecas saírem da condição ortodoxa, usual e passiva de detentoras da custódia da informação pura e simples, para uma atitude mais pró-ativa e criativa, de fomento de idéias, estendendo o pensamento crítico através de seus próprios serviços. Denomina esse novo paradigma de "mudança radical", a partir de uma estreita identificação da biblioteca com a instituição, para uma identificação com seu usuário. Sugere que o bibliotecário deve ser subversivo no sentido criativo, ser mais político, ser mais "advogado da informação" e exercer a autoridade em sua perícia técnica e não na sua posição, o que é também discutido por DeWEESE (1972).

O fato da biblioteca ocupar espaço único na universidade lhe traz o impacto de várias forças internas, afirma HOLLEY (1988). Muitas vezes e com intensidades variadas, os bibliotecários podem se ver engajados no ensino e na pesquisa como auxiliares dos profissionais/clientes a atender ou como administradores de uma empresa a se desenvolver, e isso, por vezes, os confunde na busca da própria identidade. A biblioteca, tradicionalmente, dá muita ênfase à performance nos padrões do trabalho, o que torna seus profissionais mais dependentes e com responsabilidades mais variadas, desempenhando seus serviços conforme a necessidade do patrão. Já os professores, por exemplo, têm ampla liberdade para ministrar seus cursos e não estão obrigatoriamente afetos a padrões e procedimentos estabelecidos e



desejados.

A ambiência das bibliotecas pode, então, afetar também seu profissional. VEANER (1985) considera que as bibliotecas, mesmo condicionadas por vários fatores de sua estrutura organizacional, porque se dedicam ao serviço para o público, deveriam analisar em suas atividades aspectos referentes aos usuários, algo que lhes viesse facilitar e auxiliar a despender menos tempo e energia nas suas buscas informacionais, tais como:

- a) deslocamento até a biblioteca, já que a informação só é acessível mediante a presença física do usuário;
- b) busca manual nos catálogos, índices e outros instrumentos de acesso;
- c) preencher formulários à mão;
- d) ler, selecionar, resumir, listar, copiar seus documentos;
- e) negociar tempo de empréstimo de material não disponível na prateleira;
- f) esperar muito tempo para obter empréstimo de material entre bibliotecas.

Destaca, então, a importância de um efetivo desempenho das bibliotecas na adoção de processos dinâmicos, a partir de novas tecnologias. DEQUIN (1988) e CARGILL (1989) reforçam a idéia de tornar mais ágeis e menos obstaculizados os serviços oferecidos ao público. Já BROERING (1989) ratifica o aspecto da tecnologia como fator facilitador dessa necessidade de mudança.

GAPEN (1984), contudo, declara que há pouco reconhecimento da importância das bibliotecas universitárias, e o que tem ocorrido é que há cada vez menos pessoas com mais responsabilidades. Lembra que a natureza do trabalho desejado do bibliotecário tem mudado na direção da administração, planejamento e tarefas de catalogação e referência mais complexas; também que alguns modelos organizacionais estão mudando, onde o desenvolvimento de redes de cooperação aparece com perspectivas de crescimento econômico; lembra, ainda, que há novas tecnologias, porém aplicadas a antigas tarefas bibliográficas, o que demonstra que a tecnologia da informação não é absoluta. Conclui, então, que é preciso balancear o "maravilhoso material tecnológico com as demandas espirituais da natureza humana", já que há um movimento do obsoleto especialista para o generalista que se pode adaptar, e também movimento do princípio da "high tech" para o da "high touch", que se refere ao fato de que gostaríamos de estar com outras pessoas e não apenas com máquinas. STAMPER (1988) também sugere essa tendência ao relatar o impacto cultural da tecnologia.

Sobre o futuro das bibliotecas, CLAVEL (1989) aponta três parâmetros evolutivos essenciais: ambiente, formação profissional e novas tecnologias. O ambiente é o primeiro elemento determinante do futuro das bibliotecas, sobretudo sob seus aspectos econômico e político. A formação profissional desempenha importante papel no impulso das bibliotecas, notadamente na capacidade de adaptação às condições do ambiente em mudança. Reduzindo a uma formação pautada na profissão do

bibliotecário tradicional, "com muita profundidade mas com curto horizonte", esta formação leva, muitas vezes, o bibliotecário a se opor à evolução. Este aspecto é referendado também por BATTIN (1984), DWYER (1988), HILL (1988) e GAMBLE (1989). Finalmente, ainda segundo CLAVEL (1989), o terceiro parâmetro essencial é a aplicação de novas tecnologias: telecópia, informações digitais, videotapes, hologramas e outros, que devem representar uma transformação imprevisível por essência. A informática tem uma ação tão profunda, porque ela muda não somente o serviço para os usuários, mas também a maneira de trabalhar do bibliotecário. O aspecto da tecnologia é bastante focado pela literatura: SHAUGHNESSY (1978), BATTIN (1984), GAPEN (1984), REYNOLDS & WHITLATCH (1985), VEANER (1985), MIQUEL (1988), JONES (1989), KLERCK & EUSTER (1989), MARCHANT & ENGLAND (1989), MARTIN (1989) e WEBB & JENSEN (1989).

Nenhum professor, pesquisador, estudante ou bibliotecário pode ter sobre si o comando do universo dos registros de conhecimento; o acesso ilimitado não pode ser fornecido com métodos e materiais convencionais. Assim a tecnologia deve ser capaz de propiciar cada vez mais condições e instrumentos de acesso à informação, mas pesquisas não podem ser feitas por quem não conhece a biblioteca universitária. Não há proveito da tecnologia se não puder contar com o suporte organizado dos materiais essenciais para a instituição e pesquisa. Essas afirmações são de VEANER (1985), que acrescenta que por milênios a biblioteca tem experimentado "gerações de mudanças" em seu ambiente e tem sobrevivido como uma instituição



social essencial. Não importa sua designação ou infra-estrutura, sempre será uma biblioteca. E esta infra-estrutura sempre necessitará do bibliotecário como intermediário, instrutor, consultor ou intérprete. Cita o autor:

"O desenvolvimento da tão propalada biblioteca eletrônica no ensino superior imporá sempre grandes demandas do bibliotecário de universidades; quanto menos visível o suporte, maior a necessidade do intermediário."

A biblioteca universitária do futuro, diz MIQUEL (1988), estará por tudo e em lugar nenhum: a biblioteca material, esta coleção organizada de documentos que hoje conhecemos, não existirá mais só, sendo substituída por uma biblioteca virtual, um sistema de comunicação à distância. Com isso o autor pretende reforçar o papel da biblioteca como organização, bem como sua importância capital para a universidade.

Ainda referindo-se à importância da biblioteca universitária, GAMBLE (1989) reforça que os bibliotecários devem trabalhar no sentido de ganhar maior flexibilidade no seu trabalho de forma a permiti-los se envolver na participação dos serviços da universidade. Afirma, ainda, que a importância da biblioteca para o ensino e a pesquisa deve ser melhor demonstrada aos administradores, a fim de que possa difundir melhor seu apoio para o resto da universidade. MUSMANN (1982), LAROSE (1987) e RIGGS (1989) enfatizam a necessidade de mudar posições e papéis até então representados, para alcançar desempenho mais efetivo das bibliotecas universitárias.

Conclui-se, então, que as bibliotecas universitárias

devem ser organizações flexíveis, cientificamente instrumentalizadas, pró-ativas, ter pessoas bem orientadas e preparadas, e que é necessário remodelar procedimentos para maximizar a utilização da tecnologia. Esses aspectos caracterizam o critério evolutivo e de adaptação às mudanças que é salutar às organizações. Considerando, pois, uma evolução natural na sociedade e nas organizações, as bibliotecas universitárias também deveriam acompanhar esse ritmo de forma acelerada e integrada à universidade a qual se vinculam.

4 MUDANÇA E RESISTÊNCIA



#### 4.1 Mudança organizacional

A mudança causa impacto em todas as facetas da sociedade, criando novas dimensões e muita incerteza. É evidenciada pela transformação de características de um estado, condição ou situação, que apresentam dimensões ou aspectos significativos. Em outras palavras, a mudança é a alteração ou inovação de algo ou idéia já aceita e praticada pela sociedade.

Segundo KATZ & KAHN (1974), as mudanças podem ser atribuídas a duas fontes: a) externas, que são modificações dos insumos do ambiente, através de alterações de quantidade ou qualidade de materiais ou mensagens; b) tensão interna e desequilíbrio. As mudanças mais drásticas ou revolucionárias são iniciadas ou possibilitadas pelas forças externas. BASIL & COOK (1974), entretanto, identificam três fontes básicas que a originam: institucional-estrutural, tecnológica e comportamento social, sendo que cada uma influencia a outra, causando impacto no indivíduo, nas organizações e na geopolítica (corporações nacionais e internacionais). A administração da mudança é, pois, fundamental e crítica para a saúde e sobrevivência de pessoas e instituições nas próximas décadas: o indivíduo deve investir em sua educação e formação, as organizações devem buscar estratégias apropriadas para se tornarem flexíveis e os governos, instituições e coordenações internacionais precisam criar condições adequadas que permitam aos indivíduos e organizações

prosperarem e criarem os frutos da civilização.

Para BENNIS (1972), o grande desafio das organizações é o de atender às condições de mudança e de adaptar-se à tensão externa. As organizações têm de ser encaradas como sistemas flexíveis, solucionadores de problemas, que operam em ambientes complicados e repentinamente mutáveis.

O homem não se adapta facilmente às mudanças comportamentais e sociais. Sua herança cultural, sua educação, sua criação familiar têm-no ensinado a conviver com um conjunto de normas e papéis desejados. No entanto, como afirma MOURA (1978), "a mudança é o preço da sobrevivência".

Neste sentido alguns administradores mudam só por mudar: como é importante demonstrar evolução no trabalho, julgam que qualquer mudança realizada pode ser adequada. ROEBBER (1973) enfatiza que se a mudança não for para melhorar as operações, para ajudar a conseguir um crescimento equilibrado, prevenir o obsoletismo ou aumentar a flexibilidade, não há razão válida para ela. A maior probabilidade é que essa mudança cause mais prejuízos do que lucros. Assim, quando se fala positivamente sobre mudanças e a necessidade de implementá-las, sem dúvida, o que se pretende é aquele tipo de mudança que leva a uma melhor adaptação, a uma melhor e mais adequada maneira de fazer as coisas, o que requer planejamento após o reconhecimento de sua inevitabilidade ou desejabilidade.

Para que o processo de mudança organizacional seja mais eficiente é necessário um diagnóstico sistemático na abordagem de

problemas de desenvolvimento das organizações. Assim, segundo DUNHAM (1984), é necessária uma análise para compreender os "sintomas", a fim de se traçar uma ação planejada visando mudanças que atendam a dois enfoques: direção desejada e variáveis que devem ser modificadas para alcançar a direção desejada.

MORGAN (1976) cita quatro razões como responsáveis pelas mudanças nas organizações: operar com mais eficiência; conseguir um crescimento equilibrado; mantê-la atualizada; e ser mais flexível. Acrescenta, ainda, que uma boa organização deve ter uma estrutura lógica, inteligível, explícita e com princípios seguros e comprovados, de tal forma que essa estrutura faça sentido e seja compreendida por quem trabalha nela, e onde sejam evitadas ambigüidades em terminologias, distribuição de tarefas e relações de trabalho.

Um grande desafio à administração, atualmente, é reconhecer e reagir eficazmente ao ritmo cada vez mais rápido da mudança que caracteriza nossa sociedade e nossa economia. Se uma organização vem tendo sucesso é importante também considerar essa tendência, a fim de evitar a possibilidade de se tornar prisioneira de seu próprio êxito passado. Muitos membros da organização bem sucedida vêem a ameaça de mudá-la como um ataque ou até mesmo como uma traição aos padrões estabelecidos. As culturas nacionais, as personalidades individuais e as culturas organizacionais não se modificam prontamente (MORGAN, 1976).

FOGUEL & SOUZA (1988) manifestam-se a esse respeito



dizendo que é verdade que algumas organizações têm evoluído e melhorado o seu nível de eficácia, como consequência de um consciente programa de intervenção, às vezes com auxílio de consultoria externa, ou mesmo como produto da substituição de seus líderes. Contudo, poucas são aquelas que estão funcionando eficazmente. Na sua maioria caracterizam-se pela incapacidade de lidar adequadamente com o crescente grau de complexidade dos problemas e oportunidades com que se defrontam. Em consequência, acumulam-se disfunções patológicas, sob a forma de mitos, rituais processualísticos e burocratizantes, alienação e efeitos desestruturantes sobre os seus membros, instalando-se assim o processo de deterioração, que põe em risco a própria sobrevivência de algumas delas.

Verifica-se, através da opinião de vários autores, que o fenômeno "mudança" é decorrência da própria atividade do homem, e, nos dias atuais, inseparável das organizações. É oportuno, então, considerar a seguir alguns de seus objetivos, bem como os tipos de mudanças que ocorrem.

#### 4.1.1 Objetivos

Ao considerar o grau de mudança de comportamento, LAWRENCE & LORSCH (1972) apontam objetivos de mudança como: novos padrões de interação, expectativas de funções diferentes, novas orientações e valores, e motivos básicos diferentes de poder, afiliação, realização, etc. Os primeiros objetivos apresentam mudança modesta, enquanto os últimos até uma mudança fundamental de comportamento. Numa escala de maior para menor, os primeiros

objetivos apresentam aspectos mais cognitivos, enquanto os últimos são mais emocionais. Com isso os autores pretendem demonstrar a complexidade e dificuldade crescentes de se efetuar mudanças de comportamento, à medida que se passa de um desejo de alterar padrões costumeiros de interação numa organização para a mudança de expectativas, de funções, de valores e de orientação mutáveis, para a mudança dos motivos básicos.

GLEN (1976) afirma que quando introduzida uma mudança, o que se procura é a modificação de atitudes individuais em seus componentes cognitivos e afetivos e uma mudança real de comportamento. Assim grandes mudanças organizacionais podem levar a uma atitude de cautela e conservadorismo, a qual também pode ser observada por padrões de comportamento já fixados e estabilizados pela repetição ou pelo hábito. Segundo MOURA (1978), isso ocorre através de condições orgânicas e de personalidade, principalmente ao nível do ego e do superego, que se estabilizaram em nossa forma usual de proceder. Nas organizações são condições relativas à estrutura formal e aos sistemas de trabalho, cristalizados em certos valores e padrões com os quais a própria organização se identifica ou deles depende.

Para ROKEACH (1981) mudança de atitude é uma mudança na predisposição, refletindo, então, ou uma mudança na organização, ou na estrutura das crenças, ou no conteúdo de uma ou mais crenças que entram na organização da atitude.

Para melhor compreender os objetivos da mudança, SILVA

NETO (1983) explica que "as mudanças visam tornar as organizações mais maleáveis, mais ágeis, mais eficazes e dotadas de maior consistência". A maleabilidade é descrita como a capacidade da organização em ter uma ação positiva frente ao ambiente, devendo, para isto, ser dotada de uma estrutura que não seja rígida; a agilidade refere-se à rapidez de respostas ao ambiente; a eficácia significa alcançar os objetivos de maneira eficiente, dentro dos requisitos mínimos de racionalidade e rentabilidade no uso dos meios; e a consistência relaciona-se à observância das premissas básicas do enfoque sistêmico.

As mudanças organizacionais, de acordo com GREINER (1973), são freqüentemente direcionadas para um ou mais dos seguintes objetivos: alta performance, aceitação de novas tecnologias, elevada motivação, aumento da cooperação, redução do turnover. As organizações estão, permanentemente, buscando melhor adaptação ao ambiente externo. Como não é possível controlar completamente o ambiente da organização, o administrador introduz mudanças organizacionais que o permitam enfrentar novos desafios, como o aumento da competição, avanço da tecnologia, nova legislação governamental e pressão da demanda social.

Os objetivos da mudança aparecem, então, tanto na perspectiva do indivíduo, influenciando em seu comportamento e atitude, como no desempenho das organizações, já que são constituídas por indivíduos. Quanto aos objetivos da mudança, aparecem, então, três elementos básicos do comportamento organizacional: indivíduos, grupos e tarefas, que se interrelacionam.



#### 4.1.2 Tipos

Há formas variadas de ocorrência das mudanças. JUDSON (1967), referindo-se às organizações, classifica mudanças em quatro categorias:

a) nos métodos de operações:

- maneira como o trabalho é realizado
- localização do trabalho
- disposição das áreas de trabalho
- natureza dos materiais e das instalações
- maquinaria, ferramentas e equipamentos
- práticas de segurança e de manutenção
- normas operacionais

b) nos produtos:

- especificação dos produtos
- especificação do processo de manufatura
- materiais componentes
- padrões de qualidade

c) na organização:

- estrutura da organização e atribuição de responsabilidades
- nível de supervisão
- extensão de delegação de padrões
- tamanho e natureza dos grupos de trabalho
- colocação de indivíduos em tarefas específicas

d) no ambiente de trabalho:

- condições de trabalho

- sistemas de recompensa e punição
- padrão de desempenho
- diretrizes e métodos de ação.

Ao identificar uma tipologia para as mudanças MORGAN (1976) também cita quatro categorias:

- a) na tecnologia: introdução de novos equipamentos e ferramentas;
- b) nos métodos: maneira de se fazer as coisas. Pode ser influenciada pela tecnologia;
- c) na organização: busca de maior eficiência, flexibilidade e atualização;
- d) nas pessoas: torná-las mais adaptáveis às inovações em seu ambiente de trabalho, procurando maneiras novas de se apoiar.

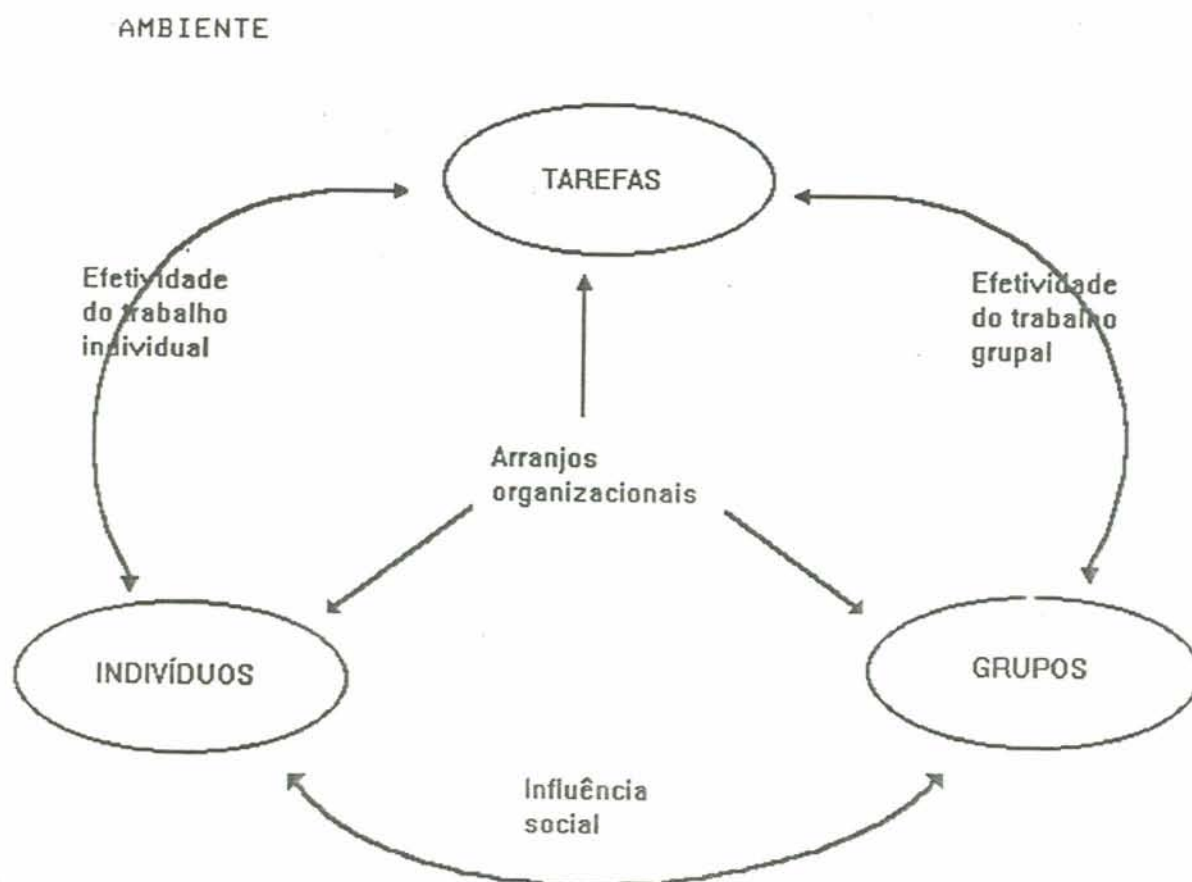
Dessa forma tem-se, em JUDSON (1967), um enfoque bastante centrado nas atividades desenvolvidas e contingências da situação, enquanto MORGAN (1976) sugere, além desses aspectos, o indivíduo, como fator igualmente determinante no tipo de mudança. De maneira quase análoga a este último, LEAVITT (1970) sugere três abordagens:

- a) na estrutura: através de novos guias formais e procedimentos, novo organograma organizacional, bem como novos métodos orçamentários, regras e regulamentos;
- b) na tecnologia: redistribuição no fluxo de trabalho, novo layout físico, método de trabalho, descrição de cargo e normas de trabalho;

c) nas pessoas: alterações em atitudes, motivação e habilidades comportamentais, através de técnicas de aperfeiçoamento como novos programas de treinamentos, procedimentos de seleção e esquemas de avaliação e performance.

Os tipos de mudanças organizacionais descritos são analisados de acordo com sua causa ou origem, ou mesmo nos resultados obtidos. De qualquer maneira o processo sempre supõe tarefas, indivíduos e grupos. Pode-se, portanto, delinear um quadro geral de referência para entender o comportamento organizacional (FIGURA 1).

FIGURA 1 - Referência do comportamento organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa

As mudanças, no processo organizacional, de acordo com MELLO (1978), acontecem numa seqüência de modificações sucessivas, em cadeia; e que podem ocorrer também em sentido inverso, numa parte do ciclo, criando uma resistência à mudança pelo efeito de modificação das atividades. Afirma, ainda, que:

"... é irreal pretender que modificações no grande subsistema técnico (objetivos, metas, tecnologia, estrutura, organização, planejamento, tarefas, recursos, atribuições, controles, etc.) não afetem o grande subsistema sócio ou comportamental (valores, atitudes, expectativas, necessidades, estímulos, percepções, interações, relacionamentos, motivação, reações emocionais, comportamentos, etc.). É mecanicamente utópico, por isto, pretender que modificações técnicas assegurem de modo direto, lógico e racional, um aumento de produtividade, eficiência e/ou saúde na organização. Igualmente seria ingênuo supor que modificações no grande subsistema sócio ou comportamental não refluissem sobre o sistema técnico e não afetassem desempenhos, produção, produtividade, eficácia: e que até não criassem uma organização informal, na medida em que a organização formal deixasse de perceber e assimilar aquelas modificações sócio-comportamentais."

Também considerando os efeitos da mudança na organização, WERTHER Jr. & DAVIS (1983) e FOGUEL & SOUZA (1988) enfatizam que qualquer mudança ocorrida no sistema influencia nas partes que se interrelacionam.

Portanto as mudanças poderão se manifestar segundo classificações diferentes, contendo, entretanto, conteúdos básicos comuns e envolvendo sempre as pessoas como sujeitos ativos e passivos no processo. Como as pessoas se encontram no processo, suas reações favoráveis ou desfavoráveis aparecem como



fator determinante do sucesso/insucesso da mudança. O fenômeno da resistência à mudança representa, assim, uma ameaça para a organização e precisa ser analisado com atenção.

#### 4.2 Resistência à mudança

Resistência é o comportamento que pretende proteger o indivíduo dos efeitos de uma real ou imaginária modificação, define MERRIHUE (1973). Dessa forma, o comportamento que se opõe às modificações só será de resistência se estiver tentando proteger a pessoa das consequências da modificação. SAYLES & STRAUSS (1975) afirmam que as pessoas raramente resistem a mudanças apenas por teimosia; resistem porque estão sendo prejudicadas econômica, psicológica ou socialmente.

As pessoas resistem às mudanças porque estas abalam aquilo que já está estruturado e que já foi adaptado a seus interesses e necessidades. Portanto mudar significa romper esta adaptação e partir para um estado novo, desconhecido e para o qual ainda não se está preparado. Isso corresponde a uma ameaça contra a qual consciente ou inconscientemente existe uma reação. Os grupos e as organizações resistem às mudanças pelos mesmos motivos (HARMAN, 1972).

Pesquisas na área da ciência psico-social ou comportamental demonstram, entre outros itens, que a maioria dos indivíduos tende a resistir às mudanças devido à inércia e à necessidade de equilíbrio homeostático de seu organismo (JOHNS, 1973; ZALTMAN; DUNCAN & HOLBEK, 1973; KATZ & KAHN, 1974; MELLO,



1978; MOURA, 1978). Também relatam que a resistência à mudança tende a diminuir, aumentando o grau de aceitação, na medida em que os que serão afetados pela mudança participarem do diagnóstico, e/ou do processo decisório, e/ou do planejamento das ações decorrentes da decisão tomada (LAWRENCE, 1970; JOHNS, 1973, GARDNER, 1974; GLEN, 1976; MORGAN, 1976; MELLO, 1978; CARAVANTES, 1982; WHITE & BEDNAR, 1986). MELLO (1978) acrescenta que o indivíduo aprende o que tem significação pessoal para ele (motivação) e o que lhe é relevante (possibilidade de satisfação de suas necessidades). Aprender e mudar é um processo não apenas racional nem predominantemente lógico, mas que é acima de tudo emocional e volitivo. Afirma, ainda, que a mudança só começa quando há pelo menos um mínimo de insatisfação, desconforto, tensão, dor, inadequação, conflito ou dissonância. O que impele o indivíduo à ação são esses sentimentos, sensações físicas ou emoções e não a lógica de uma idéia ou a inteligência de um raciocínio. Também MOURA (1978) reforça essa assertiva quando diz que para que ocorra alguma mudança é preciso, antes de tudo, sentir-se a necessidade de mudar. Já WERTHER Jr. & DAVIS (1983) denominam barreiras à mudança aos fatores ambientais que interferem na aceitação e implantação da mudança, sendo que a mais difícil é a oposição à mudança, ao que definem por resistência.

Verifica-se, através da literatura, a tendência dos indivíduos, grupos, organizações e sociedades tanto de aceitarem, como de rejeitarem a mudança. Entretanto a ênfase maior tem recaído no último aspecto.

#### 4.2.1 Fatores

Para caracterizar as fontes de resistência a mudanças, vários fatores podem ser arrolados, manifestando-se de três formas diferentes: lógica, psicológica e sociológica. A resistência lógica tem base no raciocínio, compreendendo o tempo e o esforço necessários para o ajustamento à mudança, incluindo novas obrigações do cargo que precisam ser aprendidas. A psicológica se refere às emoções, sentimentos e atitudes dos indivíduos, e, finalmente, a sociológica diz respeito a interesses e valores grupais. Os aspectos psicológicos das condições que conduzem à resistência são, geralmente, os mais focalizados nos estudos analisados. Entre os fatores deste grupo podem ser citados:

a) necessidade de estabilidade ou baixa tendência à mudança. necessidade de manter o que é familiar e de não aceitar o que incomoda. A resistência à mudança é caracterizada como um fenômeno natural, por tratar-se de uma reação normal do organismo humano, que busca economizar energia, evitar tensões desnecessárias, mantendo um nível confortável de estimulação sensorial, emocional ou psíquica, a fim de assegurar ou restabelecer um equilíbrio homeostático. Esta é a fonte que surge em primeiro plano e discutida por todos os autores que citam fontes de resistência (JUDSON, 1967; JOHNS, 1973; ZALTMAN et al., 1973; ZANDER, 1973; SAYLES & STRAUSS, 1975; GLEN, 1976; MORGAN, 1976; MELLO, 1978; WERTHER JR. & DAVIS, 1983; DUNHAM, 1984; WHITE & BEDNAR, 1986);

b) incerteza, medo do risco e do desconhecido. Evitar ansiedades

assume um caráter significativo para o indivíduo (JUDSON, 1967; JOHNS, 1973; SAYLES & STRAUSS, 1975; GLEN, 1976; MORGAN, 1976; MELLO, 1978; WERTHER JR. & DAVIS, 1983; WHITE & BEDNAR, 1986);

c) desconfiança e condenação: descrença na liderança que pode conduzir a uma sabotagem: aniquilação e esvaziamento da inovação, o que conduz ao fracasso do pessoal (que introduziu a mudança) para a corporação ( JUDSON, 1967; JOHNS, 1973, ZALTMAN et al., 1973; MELLO, 1978; WERTHER JR. & DAVIS, 1983; DUNHAM, 1984);

d) sentimentos predispostos: dependência, esperar que o outro aja primeiro; e contradependência, necessidade de agir contra a ação de alguém (JUDSON, 1967; MELLO, 1978);

e) ansiedade neurótica: consequência do mecanismo de fugir à escolha e ao risco (JOHNS, 1973; MELLO, 1978);

f) conservadorismo: principalmente indivíduos em idade mais avançada, também relacionado com a antigüidade na atividade, atingindo também indivíduos mais inteligentes, além do que, muitas vezes, a recompensa é dada ao comportamento "confiável" estável, o que tende a atitudes mais conservadoras (JOHNS, 1973; GLEN, 1976);

g) compulsão do conformismo: existem três tipos: conformista pelo consenso, o que aceita a opinião do grupo como resposta mais provável, numa atitude democrática; conformista prático, acha que tem a resposta correta, mas acompanha o grupo naquilo que

julga ser a orientação errada porque "não quer virar o barco"; e conformista passivo, não tem autoconfiança e aceita a opinião do grupo (MORGAN, 1976),

h) desgosto em relação à gerência ou outro iniciador da mudança (WERTHER JR. & DAVIS, 1983).

Com características sociológicas, podem ser citados outros fatores de resistência à mudança.

a) impacto nas relações sociais existentes: ameaça às relações interpessoais; insegurança pessoal e desejo de reter amizades existentes (JOHNS, 1973; ZALTMAN et al., 1973; SAYLES & STRAUSS, 1975; MELLO, 1978; WERTHER JR & DAVIS, 1983; WHITE & BEDNAR, 1986);

b) orgulho local e símbolos: instituições grupais já estabelecidas e aceitas, crenças culturais e normas de conduta (JUDSON, 1967; ZALTMAN et al., 1973; ZANDER, 1973; SAYLES & STRAUSS, 1975; GLEN, 1976; WERTHER JR. & DAVIS, 1983);

c) desequilíbrio e conflito: pressões de forças contraditórias (JOHNS, 1973; ZALTMAN et al., 1973; ZANDER, 1973; MELLO, 1978; DUNHAM, 1984);

d) estratificação: divisão do trabalho, funções; competição entre os grupos; ressentimentos para com ordens novas e aumento de controle; hierarquia e status diferenciados (JOHNS, 1973; ZALTMAN et al., 1973; SAYLES & STRAUSS, 1975);

e) atitudes do sindicato: coalizões políticas, valores opostos



dos sindicatos trabalhistas e até valores comunitários diferentes (SAYLES & STRAUSS, 1975; WERTHER JR. & DAVIS, 1983);

f) perspectiva estreita: mentalidade provinciana e aversão para reaprender (JOHNS, 1973; WERTHER JR & DAVIS, 1983).

E, finalmente, como aspectos lógicos e racionais são indicados os seguintes fatores:

a) percepções diferentes e seletivas: cada indivíduo aprende de forma particular um mesmo fenômeno, e dele retém o que lhe interessa ou impressiona (JOHNS, 1973; ZANDER, 1973; GLEN, 1976; MELLO, 1978; WERTHER JR & DAVIS, 1983);

b) desconhecimento do objetivo da mudança: a natureza da modificação não é clara para as pessoas que serão afetadas por ela (JOHNS, 1973; ZANDER, 1973; GLEN, 1976; WHITE & BEDNAR, 1986);

c) fraqueza nos canais de comunicação: pouca ênfase nos procedimentos de disseminação das novas idéias (JOHNS, 1973, MERRIHUE, 1973);

d) fatores econômicos: os trabalhadores resistem à automação quando receiam perder os empregos. O que mais lhes interessa é o bem-estar deles e de suas famílias. Os próprios administradores se opõem a mudanças que ajudem a empresa como um todo, mas cortem suas oportunidades de promoção (SAYLES & STRAUSS, 1975; WERTHER JR & DAVIS, 1983);



e) tempo necessário para ajustamento: esforço necessário para rápida adaptação às alterações, incluindo novas obrigações do cargo que precisam ser aprendidas. Mesmo que a mudança seja favorável para os empregados a longo prazo, a curto prazo esses custos de ajustamento têm de ser pagos primeiro (WERTHWER JR. & DAVIS, 1983).

A resistência à mudança, segundo ZANDER (1973), ocorre mais com bases pessoais do que por sanções impessoais. JOHNS (1973) afirma que o comportamento resistente é mais emocional do que racional, e MELLO (1978) conclui que, nas organizações, as resistências à mudança são um fenômeno social que tem por base o fenômeno psicológico das resistências dos indivíduos.

No estudo da literatura sobre mudança, a grande maioria dos autores menciona a tendência dos indivíduos, grupos, organizações e sociedades, tanto de aceitarem, como de rejeitarem a mudança. Entretanto a ênfase maior tem recaído no último aspecto. No que se refere, então, à resistência a mudanças, muitos fatores aparecem citados várias vezes, conforme o que foi exposto anteriormente. GLEN (1976) afirma que as mudanças ocorridas dentro do contexto organizacional são apoiadas apenas por uma minoria, porque quase sempre elas criam insegurança nos indivíduos e por isso tendem a resistir às suas realizações.

#### 4.2.2 Formas

Em relação ao comportamento, REICH & ADCOCK (1976) afirmam que se um indivíduo se empenha numa decisão ou atitude,

resistirá em mudá-la, especialmente se foi "visto" quando assumia tal compromisso. Assim, embora uma decisão meramente privada possa induzir alguma resistência, o anúncio público de nossas próprias convicções acarreta mais resistência.

Tomar decisões organizacionais, normalmente, é função de um indivíduo, por isso é necessário analisar o processo individual da tomada de decisão sob condições de inovação. Surgem, então, as forças de resistência que, segundo ZALTMAN; DUNCAN & HOLBEK (1973), aparecem em estágios que se interagem. Seu modelo de adoção de resistência social é formado pela influência que o sistema de resistência social e o clima contextual dos fatores de comunicação exercem sobre o processo de resistência individual. Esse processo é composto por estágios auto-tensionantes de: percepção (processo seletivo), motivação (hábito), atitude (ilusão de impotência), legitimação (dependência), experiência (auto-desconfiança), avaliação (insegurança e ansiedade), adoção ou rejeição (compromisso) e resolução (homeostase). Assim, nesse modelo de resistência individual, o processo interno inicia com a percepção. Tanto a inovação quanto a necessidade de mudar podem ser percebidas pelo indivíduo como uma possibilidade eventual. Pode ocorrer também que haja uma precipitação do indivíduo em se antecipar na adoção de novos padrões e/ou medidas, sem que tenham ainda sido concluídos, o que tornaria seu comportamento precoce e não inovador, resultando em um impacto importante, porém inoportuno. Os processos seletivos de percepção e retenção ou memória são os fatores que mais afetam o indivíduo neste estágio.

A sequência natural é a motivação, onde o comportamento mais confortável é manter o que já é conhecido. Sua atitude, então, contém componentes básicos sugeridos por três fontes: cognitiva, afetiva e do próprio comportamento. Na primeira, o indivíduo desenvolve crenças e/ou opiniões sobre a inovação baseadas em informações, em suas interações sociais, em anúncios, ou outros textos, que poderão sofrer ainda modificações. O componente afetivo neste estágio, ainda não é muito forte, caracterizado apenas pelo gostar ou não do produto ou idéia; contudo a profundidade ou intensidade desse componente emocional é que causa o ímpeto para o comportamento que segue, de rápida adoção ou rejeição imediata do que está sendo proposto. Importante tipo de resistência deste estágio é a ilusão do indivíduo por sua própria impotência. Aí surge a legitimação, que é o reforço de comportamento buscado nos outros indivíduos, criando uma dependência a eles, tendendo a adotar a ação dos demais, o que mantém uma posição mais conservadora em relação à mudança e perpetuando seu *status quo*.

O estágio de experiência define aquilo que é geralmente aceito. O indivíduo se impõe um teste de completa aceitação prévia da inovação. Ocasionalmente, a natureza da inovação ou situação pode tornar impossível esse teste, conduzindo a resultados frustrados. É necessário, pois, proceder à avaliação da experiência para decidir sobre sua adoção ou rejeição. A análise dos prós e contras pode estar influenciada por insegurança e regressão, ou mesmo ansiedade, onde pela pouca possibilidade de interação na etapa anterior, podem determinar



uma redução do efeito da inovação. Alcança-se o estágio de adoção ou rejeição, que representa o nível de compromisso em repetir o costume. Este é também um estágio com componentes cognitivos, afetivos e comportamentais, mas agora reforçados pela experiência. O compromisso e a mudança de opinião conduzem este estágio ao que pode ser denominado de estado de valor. Essas aproximações aumentam a posição psicológica, tanto que a atitude pode ainda assumir outros possíveis estados de medidas. A adoção de compromisso é, então, mais forte e o juízo de valor será concluído. Uma inovação seria capaz de concluir por algo definitivo e que, dificilmente, poderia ser substituído. A alternativa de adoção neste caso é a rejeição. Finalmente aparece o estágio de resolução, onde manter o estado acabado representa o processo de resistência pela homeostase.

De acordo com o modelo apresentado por ZALTMAN; DUNCAN & HOLBEK (1973), é evidente a influência que o meio exerce no indivíduo, afetando sua compreensão e aceitação das inovações. Assim, considerando as diferenças individuais, existem também diferentes formas de reação à mudança:

- a) indiferença às mudanças: acomodação inercial ou aparente desconhecimento, podendo até negar a realidade (MELLO, 1978). É uma forma sutil de oposição (JUDSON, 1967; MOURA, 1978; SAYLES & STRAUSS, 1975),
- b) aceitação das mudanças: passividade. Aceitar exige menos esforço do que resistir, e, a fim de evitar ameaças, é melhor cooperar. Pode surgir, ainda, uma resistência organizada, que



se caracteriza por ser grupal e não apenas de um indivíduo (JUDSON, 1967; MOURA, 1978);

c) resistência (ativa ou passiva): oposição a mudanças antecipativas ou conseqüentes ao fato novo (MELLO, 1978; MOURA, 1978; SAYLES & STRAUSS, 1975). Pode manifestar-se de maneiras diferentes (JUDSON, 1967):

I - frustração e agressão: objeções aparentemente emocionais, onde o indivíduo se retrai podendo ocorrer falhas, demissão, etc., ou mesmo dirigindo seus sentimentos contra si próprio (doenças psicossomáticas), ou, ainda, tentando influenciar pessoas mais fracas.

II - subversão ou revolução: atacar e destruir o que já existe, reconstruir só em função do fato novo, rejeitando e eliminando o atual.

d) mudança planejada: perceber, entender e assimilar o fato novo, integrando-o com o que já existe. Ao invés de se deixar ultrapassar ou de reagir, planeja-se o desenvolvimento da mudança (MELLO, 1978; MOURA, 1978).

Ao considerar formas de reação manifestadas diferentemente, e com o intuito de antecipar ou prever as reações dos indivíduos diante de uma mudança e diminuir a oposição frente a ela, alguns autores, como MERRIHUE (1973), preocuparam-se em arrolar essas reações: perguntas ansiosas, boatos, reclamações, falta de colaboração, operações "tartaruga", greves, recusa a atingir novas metas de produção ou sutil comportamento do grupo no sentido de desacreditar o novo sistema. TANNENBAUM (1960)

sugere outros sinais de resistência, como absenteísmo, impontualidade, ansiedade e tensão, mas lembra que, necessariamente, eles não indicam oposição a uma mudança. Os mecanismos de defesa são desenvolvidos para serem usados quando a individualidade está ameaçada. Assim ARGYRIS (1969) também aponta quatro sensações de ameaça mais frequentes: ansiedade, conflito, frustração e malogro.

Constata-se formas diversas de reação às mudanças, onde aparece a resistência como uma forma de reação. Sugere-se, então, estratégias minimizadoras da resistência a mudanças.

#### 4.2.3 Estratégias minimizadoras

Diante da resistência à mudança, existem alguns processos que possibilitam sua redução ou mesmo extinção, conforme cita MELLO (1978): informação de fatos, necessidades, objetivos e prováveis efeitos da mudança; persuasão sobre os fatores que levaram à decisão da mudança; diálogo para troca e confronto de percepções, opiniões e raciocínios; expressão dos sentimentos e emoções ligados à perspectiva da mudança; bem como consulta e, se possível, participação nos processos de diagnóstico da situação e escolha ou decisão, que levam à solução do problema, e do planejamento de ações decorrentes. Ainda para minimizar a resistência à mudança, JUDSON (1967) acrescenta: necessidade de oferecer segurança e garantias, através de treinamentos e estabilidade na função; recompensas e negociações, considerando concessões como meio para alcançar objetivos; evitar

que as pessoas se sintam criticadas; flexibilidade na introdução da mudança, como uma tentativa para reduzir a ameaça que representa para os que serão afetados por ela, e, finalmente, tempo e momento oportuno para agir.

As mudanças podem acontecer por força de vários fatores ou até mesmo pelo acaso. Essas são formas ineficazes, pois seus efeitos facilmente se perdem ou são dificultados pelas resistências já citadas. Às vezes, ainda, as mudanças podem ser apenas efeito de inovações passageiras, que mais apropriadamente poderiam ser chamadas de alterações temporárias, cujas conseqüências são reduzidas ou desfeitas pelo tempo. Mudanças sólidas e substanciais, no entanto, devem ser planejadas, a fim de que produzam efeitos desejados.

Assim, para uma mudança eficaz é necessário considerar as três etapas que HUSE & CUMMINGS (1985) sugerem baseados no modelo de Kurt Lewin:

- a) degelo - criação da motivação para a mudança. Esse estágio, muitas vezes, apresenta discrepâncias do comportamento atual e o desejado.
- b) mudança - conduz o comportamento da organização a um novo nível. Envolve o desenvolvimento de novos comportamentos, valores e atitudes através de mudanças nas estruturas e nos processos organizacionais.
- c) recongelamento - estabilização das mudanças num novo estado de equilíbrio

SCHEIN (1982) também analisa este modelo e apresenta hipóteses que o fundamentam:

- 1 - Todo o processo de mudança envolve não apenas aprender algo novo, mas também desaprender algo que já está presente e possivelmente bem integrado na personalidade e no relacionamento social do indivíduo.
- 2 - Nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar e, se essa motivação para mudar não está já presente, a indução dessa motivação, muitas vezes, é a parte mais difícil do processo da mudança.
- 3 - Mudanças organizacionais como novas estruturas, novos processos e sistemas de recompensas, e assim por diante, ocorrem somente através de mudanças individuais em membros-chave da organização; daí a mudança organizacional ser sempre mediada através de modificações individuais.
- 4 - A maior parte da mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto-imagens, e a desaprendizagem das atuais respostas nestas áreas é, de início, um processo inerentemente doloroso e ameaçador.
- 5 - A mudança é um ciclo de múltiplos estágios, semelhante ao ciclo de adaptação para enfrentar problemas e todos os estágios devem de algum modo ser ultrapassados com êxito antes de se poder dizer que ocorreu uma mudança estável.

Numa organização, portanto, ao surgir a necessidade de implementar mudanças, é conveniente planejá-la, minimizando a resistência natural a elas. As inovações dependem de indivíduos,



da cultura e de valores organizacionais e do assunto específico do processo da mudança. Segundo MOURA (1978), é importante considerar também, no planejamento da mudança, as seguintes práticas:

- a) as pessoas que são ou serão afetadas pela mudança proposta terão que ter uma compreensão clara e profunda das razões pelas quais a organização está mudando;
- b) estas pessoas também precisam compreender o valor e o significado destas mudanças para os seus interesses pessoais;
- c) elas devem discutir abertamente o processo e antecipar o que consideram ser os riscos e resultados futuros do processo;
- d) estas pessoas têm que estar pessoalmente envolvidas no processo, isto é, sua participação pessoal deve ser assegurada tanto na análise, quanto na implementação das mudanças.

Para neutralizar a resistência e sob um enfoque claramente positivo, JOHNS (1973) enfatiza a estratégia baseada em prêmios e não em punição, porque acredita que oferece uma perspectiva mais certa de sucesso. Entretanto só alcançará êxito se os prêmios oferecidos forem desejados pelos indivíduos que são afetados pela mudança.

A motivação aparece também como indicador para vencer a resistência, conforme afirmam ZALTMAN, DUNCAN & HOLBEK (1973). Hábitos e comportamentos confortáveis são normalmente resistentes à mudança. Quando os indivíduos percebem a necessidade da inovação, podem se preparar melhor para ela,

ultrapassando algumas possíveis resistências básicas da personalidade. Ao estarem motivados a aceitar a mudança é porque estará havendo um comprometimento com a prática da mudança.

KOTTER & SCHLESSINGER (1986) acreditam que, para minimizar as resistências, o administrador da organização deve ter cuidados com o grupo, tais como:

- a) educação e comunicação: as pessoas devem ser educadas para superarem a resistência e serem bem informadas, de maneira que possam perceber a necessidade e a lógica da mudança;
- b) participação e envolvimento: assegurar o comprometimento necessário para que a mudança alcance o sucesso esperado;
- c) facilitação e apoio: apoiar os indivíduos envolvidos na mudança, principalmente se o medo e a ansiedade estiverem presentes;
- d) negociação e acordo: a partir do momento em que incentivos são oferecidos aos opositores a resistência pode ser minimizada. A negociação é válida quando fica claro que alguém sairá perdendo com o resultado da mudança e que a resistência é grande;
- e) manipulação e cooptação: cooptação é uma forma de manipulação que consiste em dar ao indivíduo um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança, com o fim de obter apoio. Se as pessoas perceberem que estão sendo induzidas a não oferecerem resistência esta poderá ser redobrada;
- f) coerção explícita e implícita: forçar as pessoas a aceitar a mudança até mesmo sob ameaças. É um risco, porque as pessoas

ficam ressentidas e os resultados podem não ser os desejados. Esse tipo de estratégia pode até alcançar bons resultados, mas, provavelmente, debaixo de uma clima de tensão, frustração e conflito.

Numa pesquisa realizada por CARAVANTES (1982), além da necessidade de envolvimento e participação total das pessoas que serão afetadas pela mudança, desde a exploração das razões até a identificação dos meios de efetua-la, como requisito básico para o sucesso das inovações, é manifestada a importância da liderança participante. LAWRENCE (1970) salienta, ainda, a necessidade da própria administração compreender que ela é parte do processo e que por isso precisa também sentir-se envolvida por ele, começando a análise dos efeitos por ela própria.

A influência de alguns setores da sociedade tende a afetar a organização mais do que outros. MOURA (1978) aponta como mais significativos: tecnologia, economia, aspecto social e aspecto político. Afirma que as mudanças tecnológicas geralmente são tão evidentes e poderosas que não colocam muitas resistências, da mesma forma que os aspectos econômicos também não se deparam com grandes problemas. As mudanças sociais provocam um alto nível de resistência interna e externa, porque estão apenas indiretamente relacionadas com a atmosfera da empresa. LAWRENCE (1970) corrobora essa afirmação, quando expõe considerações sociais e humanas como mais significativas do que as questões técnicas para o surgimento de resistência a mudanças nos indivíduos e na organização. Entretanto SAYLES & STRAUSS (1975) indicam a mudança tecnológica como a que exerce maior



influência e resistência, situando-a, muitas vezes, como mais profunda no nível administrativo do que em outros níveis da organização. FOGUEL & SOUZA (1988) apontam, de forma mais abrangente, que o fenômeno mudança é inseparável do cotidiano das organizações, manifestando-se em todas as pressões da sociedade, da tecnologia, em situações de competição, nos meios de informações, nas condições físicas e ecológicas, legais e outras que fazem parte do ambiente das organizações. Igualmente, mudam as necessidades e metas de seus integrantes, pois o próprio sistema de valores de trabalho está em rápida mutação. Assim, as organizações estão, permanentemente, sob o impacto de transformações às quais reagem. WATSON (1978), STANISLAO & STANISLAO (1986) e STEFFEN (1987) também mencionaram esse fenômeno, corroborando com as afirmações anteriores.

Conclui-se que a resistência à mudança é decorrência natural na atividade organizacional. Vários fatores contribuem para que essa resistência se manifeste, entretanto, considerando aspectos de diferenças individuais, ambientais e organizacionais, para cada pessoa, as formas de reação às mudanças é manifestada diferentemente. Por isso também é possível se antever estratégias minimizadoras da resistência, de acordo com atitudes e comportamentos predeterminados. Encontram-se algumas dessas estratégias voltadas para fatores causadores de resistência centrados no indivíduo, bem como para os que focalizam a organização. Ao referir todos esses aspectos, os vários autores estudados não apresentaram divergências de opiniões, mas complementariedade de idéias.



S MUDANÇA E RESISTÊNCIA  
EM BIBLIOTECAS

As bibliotecas precisam começar a projetar o futuro próximo, quando estão emergindo aspectos muito difíceis da profissão, onde a posição não tradicional começa a atrair alguns dos mais talentosos, diminuindo ainda mais os poucos profissionais, lembram LEARMONT & VAN HOUTEN (1983). Dizem mais: as bibliotecas públicas e universitárias precisam considerar seriamente o problema da evasão de seus bibliotecários para setores privados e especializados. Nos últimos anos, quase 30% dos bibliotecários dirigiram-se para áreas especializadas ou outros setores de informação especializada. A questão é encarar a profissão hoje.

Algumas mudanças estão ocorrendo nas bibliotecas premidas por forças externas e internas. As externas já têm sido descritas, enquanto as internas relacionam-se, especificamente, com a organização das mudanças da biblioteca através de idéias e inovações dos indivíduos que trabalham nelas. Mudar requer criatividade e envolve risco. STUEART (1984) acrescenta que mudar chama a questão da necessidade do auto-desenvolvimento de parte dos indivíduos na organização: obsolescência auto-imposta. Os bibliotecários têm feito pouco pelo seu auto-desenvolvimento. Obsolescência é um dos mais sérios problemas diante dos profissionais de qualquer área na sociedade de hoje. Bibliotecários e bibliotecas precisam ser preparados para novas e desafiadoras oportunidades diante de si.

Nos escritos desse mesmo autor, encontra-se, ainda, que as funções dos bibliotecários são guiadas sobretudo por rotinas institucionais, regulamentos e valores, podendo ser qualificadas mais burocráticas do que atividade profissional. Suas relações com a clientela são, na melhor das hipóteses, indiretas ou fragmentárias. Parte disso é problema da instituição, mas parte da razão de que grande progresso não tem sido alcançado, depende do próprio bibliotecário. Eles estão tão ansiosos em culpar fontes ou fatores externos, que estão fora de seu controle, que não se ocupam devidamente com seu auto-desenvolvimento. E cita:

"Precisamos nos posicionar firmemente com os pés plantados no passado como crentes no futuro do livro, e firmemente voltados para o futuro como crentes da necessidade de garantir às pessoas acesso rápido, completo e econômico da informação para uma população eletrônica que depende da nossa capacidade como elo entre o homem, a máquina e o conhecimento. As bibliotecas não precisam agarrar-se ao passado, resolutas a resistir a mudanças, nem ir passivamente no curso dos acontecimentos, aceitando-os. Bibliotecas e bibliotecários necessitam chegar-se ao futuro, como também acreditar que são marcos determinantes nele."

Como já foi mencionado, a resistência à mudança é natural, devendo a administração preparar-se para lidar com isso, e explorar seus aspectos positivos, mostrando, por exemplo, com que velocidade a inovação deve ser introduzida para que as pessoas ajustem-se a ela.

Historicamente, inovações tecnológicas têm o potencial de alterar formas de conduta ou crenças tradicionais, o que gera intensa emoção ou forte reação. FINE (1986) escreve que as emoções são, algumas vezes, baseadas em temores infundados e as

razões baseadas em suposições. Algumas vezes, entretanto, uma resposta intensa de agressão ou passividade está baseada na razão e no conhecimento. Denomina de emocional a reação de resistência, usando isso como epíteto para descrever uma espécie de comportamento paralizante que inibe o crescimento e o progresso. Mas também descreve uma resposta racionalizada como resistência, aplaudindo a resistência combativa que recusa sucumbir em alguma espécie de tirania, ainda que à tirania do progresso científico ou tecnológico.

Infelizmente, algumas vezes a resistência à mudança avoluma-se diante do desconhecido como alguns pesquisadores já demonstraram: FELDMAN (1972), em um levantamento realizado num sistema de bibliotecas públicas de Tulsa (EUA), descobriu algumas manifestações de resistência à mudança: adiar ou evitar tarefas, hostilidade declarada ou não, resignação, e subprodução, correspondendo a um mínimo de expectativa para o trabalho.

Poucos anos depois, pesquisadores em Biblioteconomia encontraram vários outros indicadores de resistência à mudança nos empregados: aumento de ausências, maior impaciência, frustração e sabotagem (PLATE & STONE, 1974) e ainda VEANER (1985) acrescenta que isso ocorre como resposta à mudança tecnológica ao perceber ameaças às rotinas e à estabilidade.

### 5.1 O Bibliotecário como estereótipo

A literatura sugere que os bibliotecários podem estar predispostos a resistir a mudanças por possuírem certos atributos



de personalidade. Estudos de personalidade dos bibliotecários relatam que eles são inclinados a serem introvertidos (SLADEN, 1972) intransigentes e inflexíveis, descontentes e mal-humorados, sem imaginação (MILANESI, 1978), inibidos (NEWMYER, 1976), limitados, intolerantes (WILLIAMS & WOOD, 1974), sem ambições ou liderança, indecisos, despreparados para mudanças tecnológicas e sociais, conservadores, teimosos, obstinados, insignificantes e de pouca visão FISHER (1988). São ainda acusados de serem complacentes, ansiosos, precavidos, passivos, incapazes de compreender as aplicações potenciais do computador, tradicionais, não sofisticados, brandos, burocráticos, cautelosos e inseguros (PLOTNICK, 1982). Felizmente a credibilidade desses estudos têm chamado a atenção dos bibliotecários (AGADA, 1984). Características como profissão essencialmente feminina e com baixa remuneração, ainda são relatadas por DOWELL (1988) e PRITCHARD (1989).

Numa pesquisa sobre auto-imagem do bibliotecário, OLIVEIRA (1983) contrapõe alguns desses conceitos, já que seus resultados demonstram que esses profissionais rejeitam a idéia de que a natureza de seu trabalho seja estereotipado como inútil, não-criativo, rotineiro, monótono e sem exigências intelectuais para sua execução. Corroboram com estes achados LIMA (1972) e AMARANTE (1973), que demonstraram uma série de exigências intelectuais, técnicas, físicas e de personalidade para o exercício da profissão, tendo ainda LIMA (1972) caracterizado o trabalho do bibliotecário como predominantemente intelectual, tendendo a ser determinado, já que muitas de suas atividades são

padronizadas.

É evidente que tanto indivíduos introvertidos quanto extrovertidos podem aceitar a tecnologia ou rejeitá-la, ser flexíveis ou rígidos, que tecnologistas ou anti-tecnologistas podem ser mal-humorados, não imaginativos e obstinados. É também evidente que a experiência e observação nas mais recentes pesquisas demonstrem que a resistência não é uma função da personalidade e que fatores significativos apontam a resistência à mudança associada a qualquer profissão.

BAKER (1989) estudou variáveis como formação familiar, educação e idade como fatores de influência nas percepções e reações à inovação. Embora os pesquisadores geralmente focalizem seus estudos em grupos ocupacionais específicos, eles muitas vezes olham para um comportamento básico geral de resistência à mudança tecnológica mais do que para causas derivadas de valores particulares de uma profissão específica. Se bem que os valores pessoais e profissionais podem diferir conforme o grupo ocupacional, seria talvez necessário analisar outra profissão, a fim de identificar valores comparáveis que são analisados. Por uma série de razões, escreve FINE (1986), a educação parece ser um campo apropriado para estabelecer paralelos. O treinamento necessário para assumir a prática, a preponderância de mulheres nas funções de execução e de homens em posições administrativas e decisórias, salários comparados aos rendimentos de profissões de alto status, e pouco prestígio comparado com outras profissões comumente reconhecidas são fatores que podem sugerir que as pessoas têm valores similares ao escolher ensino ou

Biblioteconomia, e também que ambas as profissões podem socializar seus membros com desejos similares. Assim como os bibliotecários, os educadores têm olhado para outras áreas a fim de ajudá-los a compreender melhor suas próprias reações à mudança.

SIEBER apud FINE (1986) aponta que os membros dessas ocupações consideradas como profissões são caracterizados por três fatores: 1 - realizam serviços às pessoas vistos como indispensáveis na sociedade moderna, 2 - possuem alto grau de competência técnica; e 3 - gozam de considerável autonomia em seu trabalho. Refere, ainda, tanto o ensino como a Biblioteconomia como "quase profissões" e sugere que o quase profissionalismo conduz a um status de insegurança. Conclui que a resistência tecnológica pode estar diretamente relacionada com o status de insegurança derivado do status quase profissional da Biblioteconomia. SHERA (1969) chega a uma conclusão similar quando escreve que "... o fato importante é que os bibliotecários, como um grupo organizado, aspiram ser uma profissão que possui posição sobre sua reação diante da revolução tecnológica, agora tomando lugar na sua esfera de esforço social."

Verifica-se que algumas características das pessoas que procuram a Biblioteconomia como profissão podem conter traços de personalidade relacionados com indicadores de resistência. Também o tipo de tarefa sujeito a padronizações pode ampliar estas características.



## 5.2 Fatores de resistência e a organização

Numa análise de causas negativas no comportamento dos bibliotecários, BAKER (1989) aponta como fundamental a inépcia da administração, que pode também acelerar a resistência à mudança. Surgem, então, vários fatores:

a) incerteza sobre os efeitos da mudança. Ex: Ao se determinar uma avaliação de coleção, os administradores tentam altruísmos para conseguí-la, enquanto que as pessoas envolvidas na tarefa têm muitos questionamentos sobre a necessidade dessa avaliação:

- Quem deseja a informação?
- Qual o nível de expectativa do solicitante?
- Por que ele quer aquilo? O trabalho não está indo bem?
- O solicitante vai discutir os resultados com quem fez o trabalho antes de decidir o que fazer com eles?
- Esses resultados afetarão o trabalho ora desenvolvido?

Normalmente isso não é discutido com as pessoas executantes e, por isso, já inicia aí um processo de sabotagem na tarefa, porque as pessoas julgam que algo lhes está sendo escondido. A idéia de dificuldade de realização da tarefa aumenta e as tentativas de solapar os resultados surgem.

As citações na literatura de Biblioteconomia, de Administração e de Psicologia mostram que os empregados respondem melhor às mudanças quando a administração conscientemente tenta facilitar a compreensão, reduzindo o medo (MALINCÔNICO, 1983b; WEINBACH, 1984; WERBEL, 1983).



b) incerteza sobre a performance de trabalho; temor de não ser capaz de realizar a tarefa adequadamente, onde quem é mais experiente tem mais medo do que os mais novos.

SAGIE (1985) sugere, então, a necessidade de os administradores introduzirem duas estratégias quando novas tarefas forem propostas: 1 - precisam fornecer aos empregados a informação exata sobre quais tarefas serão alteradas, a fim de reduzir o medo; 2 - os administradores precisam certificar seus empregados sobre como desenvolverão os instrumentos para essas alterações. E, finalmente, podem realizar quando os trabalhadores estiverem devidamente treinados e assegurados de que não serão punidos enquanto não dominarem as novas tarefas.

c) participação do empregado na mudança. A administração pode também diminuir a resistência à mudança aumentando o envolvimento do empregado no processo de mudança. BAKER (1989) aponta as seguintes vantagens: 1 - a participação na mudança aumenta o conhecimento do empregado sobre as inovações e diminui seu medo; 2 - a participação pode ser um realce para o ego, tornando-o intrinsecamente satisfeito, fazendo, então, os trabalhadores sentirem-se necessários e apreciados; 3 - a participação encoraja os empregados a acreditar que eles têm algum controle sobre o sistema que eles afetarão. Afirma, ainda, que este último ponto é particularmente importante já que psicólogos têm demonstrado que sempre um pequeno grupo de indivíduos pode controlar os estímulos contrários, reduzindo a oposição das pessoas a esses estímulos.

A idéia de que a participação pode reduzir a resistência à

- mudança, desde que os empregados estejam motivados para a inovação e tenham interesse em influir nas decisões, é reforçada por SHAW (1986), que cita a utilização de membros voluntários no treinamento para o processo de automação na Indiana State Library;
- d) temor da mudança leva a uma consequência social, quando as potenciais conseqüências sociais da mudança não são antecipadas ou permitidas. Ex.: mudança de chefias prolongadas. Os antigos empregados temem a conduta e reação do novo chefe em relação à pessoa e ao trabalho deles;
- e) resistência causada pelo fracasso de provar a necessidade da mudança. Ex.: numa biblioteca pública de Ohio (EUA), a administração sugeria a introdução do gênero ficção na coleção geral, para que as obras fossem armazenadas reunidas e não dispersas em vários lugares. O setor de processamento técnico julgou irrelevante alterar um sistema por algo que poderia dificultar mais tarde. Optou-se pela manutenção do sistema até que o problema fosse reclamado pelo usuário. Contudo, outro administrador mais habilidoso, demonstrou que a automação, entre outras vantagens, facilitaria ou realizaria essa tarefa num tempo menor;
- f) fracasso no comprometimento necessário das fontes para a mudança. Inabilidade dos administradores no planejamento e implementação dos recursos necessários. Ex: sistema automatizado que fica defasado em pouco tempo;
- g) resistência devida ao fracasso de vincular os valores da

biblioteca à mudança. Às vezes os administradores esquecem de informar aos empregados os objetivos, metas e valores da biblioteca, anulando os efeitos positivos da mudança sobre esses valores. Ex.: na avaliação da coleção, informar às pessoas envolvidas sobre a importância de formar e desenvolver o acervo num esforço para realmente atingir a necessidade do usuário,

h) resistência devida ao fracasso de criar um clima de mudança, onde os chefes não estimulam novas idéias nos empregados. Necessidade dos chefes de demonstrar interesse pelo crescimento dos empregados, em novas aprendizagens para contribuir melhor com o grupo.

Na análise do comportamento e do fenômeno das inovações em bibliotecários, MALINCÔNICO (1983a) afirma que uma mudança introduzida num sistema é uma perturbação. O sistema responde pela produção de energia que busca restaurar o equilíbrio interno. A energia produzida é muitas vezes direcionada à rejeição da mudança que perturba o equilíbrio. O resultado complexo de forças é geralmente percebido como resistência à mudança e tratado como um problema antigo, o que se constitui num grave desconhecimento. A resistência é um sintoma de desequilíbrio no sistema, meramente sintoma de um problema não aparente. O difícil não é como lidar com a resistência à mudança, mas, principalmente, como evitá-la. O mais efetivo caminho de se alcançar isso é olhar para a resistência como um problema a ser encarado. As raízes da resistência se encontram em algum lugar.



Em relação à resistência à mudança causada pela estrutura organizacional, BUNDY & WASSERMAN (1968) propõem alterações na estrutura da biblioteca com serviços profissionais independentes dos auxiliares em departamentos diferentes. Principais mudanças devem ser feitas nas relações entre serviços técnicos e administrativos. Seu texto explora o conflito intergrupar em bibliotecas, incluindo conflito entre departamentos, entre profissionais e administração, entre membros antigos e novos. Identifica também o "poder" de auxiliares mais antigos. A análise mostra que existem relações organizacionais nas bibliotecas deixando serviços "meios" e favorecendo os "fins". Segundo esse autor, grandes forças com tendências ao conformismo dificultam um desejável crescimento e mudança.

Constata-se, pois, que o fenômeno da resistência apresentado em capítulo anterior, está agora descrito em trabalhos relacionados com bibliotecas, o que denota a preocupação de interessados na área em detectar causas de determinados comportamentos referentes à mudança em bibliotecários.

### **5.3 Materiais não-convencionais X materiais tradicionais**

Ao tratar de outro aspecto de resistência à mudança em bibliotecários, WOODWARD (1977) escreve que mudanças nos meios de informação utilizados, com seu volume e diversidade sempre aumentando, mas com pressões de formação de background ainda convivendo conosco, deparamo-nos com uma realidade: não



progredimos muito na manipulação de materiais e formas não-convencionais de publicação.

Materiais não-convencionais de publicação são, fundamentalmente, caracterizados por: não ter publicidade, acessibilidade dificultada pela falta de divulgação, tiragem reduzida, propósito e objetivo do documento dirigido a um grupo específico, rapidez de uso, formato não padronizado, frequência irregular, linguagem própria (jargão profissional e/ou local), fonte/autor geralmente de órgãos públicos ou governamentais, valor de mercado não associado ao custo de produção, e custo elevado de processamento técnico. Como exemplos de documentos de conteúdo textual, independente do suporte físico (papel, microforma, fita magnética) citam-se: separatas, relatórios técnicos e de atividades, patentes de invenção, normas técnicas, boletins informativos/técnicos, sumários de periódicos correntes, levantamentos bibliográficos, catálogos técnicos e industriais, publicidade comercial, prospectos e folders diversos, etc.; além de outros gêneros de documentação, como cartográficos, iconográficos ou audiovisuais.

WOODWARD & JARDINE (1976) relatam uma pesquisa realizada com bibliotecários em setores universitários, industriais e de pesquisa, referindo-se a algumas formas não-convencionais de publicação, onde foram observadas algumas reações daqueles profissionais face aos novos materiais:

a) aceitáveis em teoria, mas sentiam que isso poderia trazer algumas dificuldades na prática, como proliferação de

- equipamentos, o que causaria problemas adicionais em manuseio e local para instalação;
- b) os materiais não-convencionais trariam atrasos na leitura/uso por requererem equipamentos específicos: barreiras entre o usuário e a informação;
- c) constatou-se uma inerente resistência à mudança em bibliotecários, independente das vantagens ou desvantagens, quando da alteração nos sistemas e rotinas;
- d) aumento de custos secundários para a biblioteca (preparo técnico com maior intervenção do staff no processamento, bem como maior número de equipamentos necessários), apesar do custo primário menor (ex: aquisição de microficha 80% mais barato que papel). Transferência do custo do editor para a biblioteca (ou usuário), o que é irônico, porque esses materiais têm-se proliferado por pressões econômicas (são mais baratos);
- e) formas de publicação são mais incômodas e difíceis de lidar;
- f) bibliotecários de universidades mostraram-se menos receptivos do que os demais, talvez em função da tradição e do conservadorismo inato neste tipo de biblioteca que tem, e sempre teve, coleções básicas de livros, onde os novos sistemas e materiais não-convencionais eram menos apropriados que em outras bibliotecas especializadas em pesquisa ou de indústrias.

O impacto dos novos métodos e formas de publicação nas

bibliotecas é também apresentado por LINE & WILLIAMS (1976), os quais acrescentam, entre outras conclusões, que esses materiais demandam sistemas descentralizados, substituindo o sistema centralizado em que as publicações convencionais estão baseadas, o que poderia constituir uma barreira à sua maior utilização. Além disso cita problemas que as bibliotecas precisam considerar ao adotá-los com maior intensidade: novas formas de acesso, substituindo o tradicional "browsing" para recuperação, e novas formas de circulação e de segurança, porque são mais fáceis de serem roubados.

Entretanto as atitudes e performances dos bibliotecários em relação aos materiais não-convencionais, segundo ALLEN (1984), têm aberto as portas para outros profissionais reivindicarem serviços na área da informação. Afirma, ainda, que o problema para os bibliotecários é alcançar não somente uma integração física das fontes em diferentes formatos, mas também uma integração intelectual de análise da informação disponível em todos os formatos, reunindo, talvez, com uma avaliação de valores comparativos de formatos diferentes para fins específicos. A chegada de videodiscos, serviços de videotexto, armazenamento digital de textos, enfatizam a natureza da mudança. Estas técnicas maravilhosas podem ser usadas para deslumbrar o usuário da informação, como aconteceu com a televisão.

Preocupa-se, ainda o mesmo autor, com o descaso que o bibliotecário vem demonstrando em relação aos avanços tecnológicos a sua volta. Lembra que, enquanto os bibliotecários



ocupam-se em consolidar seu status econômico e social, o contexto e as características das bibliotecas e do trabalho nas bibliotecas têm mudado drasticamente. Assim as fontes das bibliotecas continuam predominantemente de materiais impressos, seus usuários continuam solicitando acessos tradicionais. Então verifica-se um esvaziamento nos horizontes das bibliotecas e na dependência de bibliotecários na busca de facilidades, instrumentos ou produtos por parte de outros profissionais. Hoje o bibliotecário não pode viver só com os livros, mas precisa aprender a operar com outros "mundos desagradáveis ou cruéis" das finanças, comércio, educação, política, etc. e acomodar as mudanças de valores da sociedade ao complexo crescimento de técnicas inovadoras.

Nenhum aspecto da atividade das bibliotecas escapou ao impacto da automação, o que tem sido um processo contínuo de educação mútua através do qual os bibliotecários têm aprendido a compreender o potencial do computador, e os analistas de sistemas têm descoberto que as operações das bibliotecas não podem ser levianamente ignoradas como análogas a outros sistemas científicos e administrativos. Entretanto, enquanto os bibliotecários brigam para encobrir suas técnicas e atitudes tradicionais de catalogação em sistemas automatizados, outros têm desenvolvido um produto/serviço inteiramente novo para substituir as bibliografias e grandes informações de sistemas de banco de dados construídos e operados sem nenhum envolvimento dos bibliotecários tradicionais. Os sistemas de auto-serviço de catálogos e serviços de circulação on-line nos terminais já



existem e serão aperfeiçoados e multiplicados. Esses serviços automatizados não vão eliminar o staff de bibliotecários, mas irão alterar-lhe as rotinas e atividades de trabalho.

Os bibliotecários têm encarado com insegurança seu trabalho por razões econômicas, não como efeito da tecnologia, afirma FINE (1986). No entanto CUADRA (1969) escreve que um aviso é dado pelos que desenvolvem bancos de dados:

"Não é necessário ou inevitável que os bibliotecários mudem suas rotinas e processos de serviços para incluir-lhes adornos e tecnologia avançada. Não é necessário que as bibliotecas mudem seus conceitos de operações de circulação em direção a uma completa distribuição. Não é necessário que as bibliotecas invistam em computadores e outras parafernálias para prover seus usuários com a mais elevada possibilidade de acesso a materiais de referência. Não é necessário que as bibliotecas pertençam a redes e sistemas para aumentar e melhorar a identificação e obtenção de materiais para seus usuários... Entretanto, essas funções estão se fazendo necessárias e se a biblioteca não o fizer, algum outro tipo de agência o fará. Esta agência, então, ocupará o papel central na administração da informação, papel que ainda é ocupado pela biblioteca."

As palavras de CUADRA são claras. Enquanto a tecnologia não pode causar deslocamento ou eliminação do trabalho, a resistência à mudança pode conduzir a esse mesmo fim. Saliente-se que esse comentário foi feito há pouco mais de 20 anos, mas continua válido ainda hoje. MALINCÔNICO (1983c) lembra que nas últimas décadas as bibliotecas têm absorvido novas tecnologias e mudanças tecnológicas como planejamento estratégico. Elas têm sido atingidas por duas das mais potentes tecnologias existentes:

processamento de dados eletrônicos e comunicação instantânea. Pesquisa catalográfica on-line, controle automatizado de circulação, controle de periódicos e seriados, produção de abstracts e índices, sistemas de informação e referência eram virtualmente desconhecidos na década de 60. Hoje são lugar-comum nas bibliotecas. A introdução desses sistemas tem aumentado os problemas técnicos, sociais e políticos, o que tem provocado esforço e empenho dos bibliotecários para resolvê-los.

MALINCÔNICO (1983a), quando afirma que as causas da resistência à mudança são raramente óbvias para quem está de fora do grupo afetado, corrobora com COCH & FRENCH (1948) e com LAWRENCE & LORSCH (1972) que o problema da resistência à mudança é mais social do que técnico. Acrescenta ainda que os problemas se tornam mais complexos e intensos quando a mudança é acompanhada pela introdução de tecnologias eletrônicas. DE GENNARD (1981) identifica outro fenômeno, intrínseco aos sistemas de banco de dados que têm sido observados nas aplicações em bibliotecas, referindo-se a isso com temor pelo insumo e alto investimento.

Torna-se, então, evidente a melhoria nos serviços oferecidos pelas bibliotecas após o evento da automação. Entretanto alguns estudos têm apontado efeitos negativos da "high technology" em quem a tem realizado: medo, desordem física, dificuldades sociais e psicológicas, o que tem sido descrito como stress tecnológico.

BICHTLER (1986), ao comentar o fenômeno do stress

tecnológico, acrescenta e enfatiza que o uso intensivo do computador altera a natureza do próprio trabalho, porque as pessoas sentem que controlam suas tarefas menos do que tradicionalmente. O trabalho se realiza de forma cada vez mais rápida, de maneira que em pequenos intervalos de tempo vão se alterando as necessidades de desenvolvimento de sistemas. Quando novos programas e sistemas automatizados são sugeridos ou implantados, surge, então, uma forma de resistência à mudança, causada pelo temor das pessoas de se verem cada vez mais substituídas pelo computador.

Os indivíduos que mais se identificam com o computador têm maior dificuldade de socialização com as outras pessoas, afirma ainda BICHTELER (1986) que diz mais: "elas preferem interagir com sistemas algorítmicos (sim/não) e tornam suas personalidades mais mecanicistas. São tipicamente muito competentes, trabalham melhor sob pressão e têm grande padrão de excelência. Têm seu modelo de comportamento conforme a tecnologia." Assim, as políticas, ações e atitudes em relação aos computadores por parte de administradores podem ser fonte de stress tecnológico, cujos aspectos psicológicos e sociais cita: "esses indivíduos isolam-se dos demais; têm impaciência com pessoas desorganizadas e ilógicas; sentem sua mente como um computador; e as demais pessoas sentem dificuldade de se comunicarem com eles para explicar o que querem que eles façam. Aqueles indivíduos já não falam mais como pessoas normais, sendo necessário ser totalmente preciso e lógico para que eles entendam o que se quer expressar."



27

MALINCÔNICO (1983a) não considera sérias essas implicações em bibliotecas especializadas. Sua observação demonstra que os bibliotecários especializados acham que a pesquisa em banco de dados é vital, criativa e parte interessante de seu trabalho.

Assim verifica-se que a automação de bibliotecas pode causar mudanças drásticas no local de trabalho; novas máquinas e novos sistemas oferecendo oportunidades únicas, cujo desafio para o staff é acelerar o ritmo das interações diárias. Cada mudança, apesar de proveitosa, pode também provocar stress no pessoal que deve implementar as novas tecnologias ao mesmo tempo que manter a sobrecarga normal de trabalho. Deve-se, pois, reexaminar as metas organizacionais e delinear novos objetivos para uma boa saúde do trabalho, o que nunca foi tão necessário quanto atualmente em meio à revolução tecnológica.

Lembra ATKINSON (1984) que quase toda mudança é temporária; particularmente numa era de transição social, política e econômica, onde o papel apropriado ao bibliotecário, bem como sua resposta profissional mais adequada é demonstrar a validade da mudança tecnológica, instruir no uso da tecnologia e transferir esse uso aos interessados. É preciso ter em mente, segundo esse autor, que para a introdução de novas tecnologias é necessário atentar para o rompimento da própria tecnologia anterior, a fim de encontrar-lhe novas vantagens de utilização. Comenta que num período de rápido desenvolvimento de tecnologias, muitas mudanças terão de fato uma vida limitada, cujo conceito propicia olhar a utilidade dos materiais e acervo nas bibliotecas



e a utilidade de processos, catálogos, índices e instrumentos que a biblioteca cria para usar aqueles materiais.

Quanto ao uso de materiais não-convencionais em sua atividade, constata-se que, embora alguns bibliotecários já estejam atentos para uma maior implementação desses materiais ou serviços, ainda há uma tradição ou apego aos materiais e métodos tradicionais de atuação na profissão.

#### **5.4 Tecnologia como indicador de resistência**

Em 1978, um projeto de pesquisa patrocinado pelo US Office of Education (FINE, 1980) analisou o fenômeno da resistência aplicada às inovações em bibliotecas públicas. O estudo foi delineado para focar a resistência e como ela é afetada pelo comportamento, relatando a opinião de bibliotecários e o ambiente organizacional no qual a inovação era proposta. O primeiro passo no desenvolvimento do estudo foi considerar que tradições, crenças e valores poderiam estar relacionados com o fenômeno da resistência em relação à tecnologia em bibliotecas, e desenvolver um modelo em torno do conceito de resistência, a fim de delinear a verdadeira reação de resistência como uma resposta racional. O segundo passo foi determinar, através da literatura de Biblioteconomia, a partir de fontes primárias, um conjunto de outras variáveis que poderiam hipoteticamente ser antecedentes ou correlatas deste fator de resistência. A resistência, como foi interpretada no contexto desse estudo, é um fenômeno psicológico, mecanismo psíquico para evitar uma ameaça

manifestada pelo comportamento (verbal ou não verbal), que pode ser intelectualmente racionalizado, sendo um fenômeno inconsciente, baseado na compreensão do medo ou ameaça.

Foram analisadas duas populações no estudo citado: bibliotecários administradores de bibliotecas e bibliotecários exercendo outras funções técnicas. Os primeiros foram unânimes em afirmar que a tecnologia em suas bibliotecas era efetiva e benéfica. Já os demais disseram que faziam algum uso corrente da tecnologia em seu trabalho, que se sentiam confortáveis diante da tecnologia, descobrindo que ela era eficiente no armazenamento, busca retrospectiva e transferência da informação. Isso demonstrava que havia pouca ou nenhuma resistência à mudança tecnológica nas bibliotecas. Entretanto, o estudo não foi, originalmente, ligado à tecnologia, mas ao complexo fenômeno humano, algumas vezes obscuro, que acompanha uma mudança maior. Os achados revelaram, então, modelos e tendências, inconsistências e contradições, áreas de preocupação e sutis pontos de stress que tendiam a ser ignorados, porque pareciam ser aspectos insignificantes no contexto geral. Entretanto foram essas inconsistências e pontos de stress que permitiram compreender os trabalhos de resistência e sugeriram caminhos, os quais começaram a se manifestar em atitudes, desejos e, eventualmente, em comportamentos. Foram selecionados quatro desses achados devido a suas implicações relevantes aos técnicos como agentes de inovação:

- a) a resistência é identificável e medida como um fenômeno afetivo mais do que como processo intelectual;

- b) a resistência não é um fenômeno estático resultante de um conjunto particular de características da personalidade do indivíduo, mas emerge como fortemente dependente do ambiente ao qual a inovação é proposta;
- c) forte efeito de grupo de respostas socialmente desejáveis nos relatos dos bibliotecários em relação à tecnologia. A implicação desse achado é que a tendência em direção ao conformismo profissional pode obscurecer e distorcer a expressão de resistência. Entretanto, se por um lado os resultados sugerem que os bibliotecários, no relato de suas próprias atitudes são geralmente positivos em relação às inovações tecnológicas em suas bibliotecas, por outro lado, são ambivalentes em relação a elas. Isso é demonstrado quando lhes é perguntado se a tecnologia lhes tem trazido alguma preocupação e 26% dos informantes (num total de 80) responderam sim, prolongando suas respostas. No entanto para quase todas as respostas negativas foi acrescentado algo como: "Não, exceto ..."; "Não, isto é, ..."; "Minha preocupação é com o cidadão comum, essas coisas não são tão simples para eles usarem. Eu quero ajudar o cidadão comum". Outros responderam com a noção de que a tecnologia é inevitável, que não se tem escolha, mas que se deve aceitá-la por melhor ou pior que seja. Apareceram grandes temores, frustrações e ironias no contexto das entrevistas;
- d) a resistência à inovação pode originar-se na reação dos agentes de mudança e, então, tornar-se uma inovação mal orientada. Saliente-se que, enquanto a maioria dos



bibliotecários parece aceitar as inovações tecnológicas nas bibliotecas, há uma grande expressão de sentimento negativo em relação aos tecnologistas, isto é, que eles não devem tomar decisões pelas bibliotecas, que a linguagem que usam e os textos que produzem são desnecessariamente complicados e, fundamentalmente, que eles são máquinas orientadas, enquanto os bibliotecários são pessoas orientadas.

Ainda FINE (1980) salienta que a literatura sobre tecnologia em bibliotecas sugere cada vez mais, que somente se os bibliotecários forem treinados no uso da tecnologia, eles poderão aceitar as inovações tecnológicas; que as atitudes em relação aos tecnologistas não é de alterar a forma de treinamento dos bibliotecários, mas que os tecnologistas ou quem propõe novas tecnologias às bibliotecas precisam também ser treinados na arte do efeito das mudanças nas organizações. Conclui que a aceitação da tecnologia pela maioria dos bibliotecários é evidente e pode ser a expressão de uma nova espécie de tradicionalismo, sendo incorporada mais do que a expressão de adaptação à inovação. Então a aceitação das tecnologias existentes no momento, por parte dos bibliotecários, não indica que inovações tecnológicas futuras terão fácil aceitação.

A revolução tecnológica tem sido uma experiência muito complexa para os bibliotecários, conduzindo a grandes avanços, mas também momentos repletos de problemas. Como em outras profissões, afirma ALLEY (1988), no que concerne à mudança tecnológica, os bibliotecários têm descoberto muitas verdades: o tempo previsto para a realização das tarefas muitas vezes não é



realístico, os sistemas nem sempre atendem às demandas, e a eficiência, por vezes, não é alcançada. Problemas técnicos não previstos, seguidamente, surpreendem os trabalhos. Mas também é verdade que nenhuma outra alternativa trouxe tanta mudança para a biblioteca.

Dentre as instituições destinadas ao grande público, as bibliotecas foram as pioneiras a reconhecer o potencial da tecnologia para a administração da informação, adotando-a em seus serviços, mas apesar disso a resistência continua acompanhando a era da tecnologia nas bibliotecas, afirma FINE (1986) em outro artigo. Saliencia também que a biblioteca e a profissão da informação têm dado pouca atenção aos aspectos psicológicos da mudança em seus profissionais. A literatura de Biblioteconomia está repleta de relatos de novas tecnologias e novas aplicações, novos projetos e novos problemas. Mas existe uma lacuna em pesquisas relacionadas com o impacto psicológico dessas mudanças nos bibliotecários, o intermediário que precisa conduzir a tecnologia e o usuário numa interação produtiva. Enquanto há muitos estudos relativos a atitudes, valores e comportamentos, uma revisão de literatura revela poucos trabalhos dedicados aos fatores psicológicos que resultam ou afetam a aceitação ou rejeição da inovação tecnológica pelo bibliotecário.

Através de estudos realizados com bibliotecários, constata-se que a tecnologia pode ser um elemento desestabilizador do equilíbrio, capaz de preocupar alguns bibliotecários; enquanto outros registram o fato e ponderam sobre sua influência, admitindo-a. Assim a inovação tecnológica aparece

como indicador a ser considerado, podendo estar associado à resistência.

## 5.5 Infra-estrutura da biblioteca

Há, ainda, outros tipos de mudanças nas bibliotecas: são as atitudes sociais, de geração em geração, que induzem os serviços de biblioteca a se adaptarem a essas mudanças.

Aparece, ainda, a resistência à mudança em outros setores: muitos bibliotecários consideram o impacto nas condições econômicas do orçamento da biblioteca. A recessão tem sido forte e não uniforme no crescimento das bibliotecas no mundo inteiro de uma maneira geral. Enquanto os bibliotecários têm-se esforçado por aumentar seus orçamentos, é questionável saber se isso é suficiente. Há dois julgamentos desejáveis para se fazer sobre tais operações em bibliotecas: é eficaz e é eficiente? É eficaz se atinge seus propósitos, isto é, se satisfaz aos usuários; é eficiente se alcança seus objetivos com um mínimo de recursos. Como os bibliotecários podem responder a essas questões? Refere-se a isso ALLEN (1984): eles precisam dominar seus instrumentos e tecnologias relevantes para operar os serviços das bibliotecas e também precisam continuar com a capacidade de responder imaginativamente às circunstâncias de mudanças. A única base segura para essas respostas é a confiança no conhecimento das operações da biblioteca e do staff, das oportunidades tecnológicas que continuam surgindo e das necessidades e demandas de usuários e de não-usuários das bibliotecas. Enquanto

profissão, os bibliotecários estão somente começando a perceber a necessidade deste conhecimento.

Num cenário de desafios e mudanças, os problemas que parecem pressionar mais aos bibliotecários como provedores da informação são relatados pela tecnologia e pela economia. No entanto, essas duas forças atuam em oposição uma à outra: enquanto a tecnologia vai-se expandindo e mudando com novas invenções anunciadas a cada dia pela indústria de alta tecnologia, a habilidade e a capacidade de comprar e manter esses recursos continua a diminuir. Entretanto, como, efetivamente, implementar programas de desenvolvimento de pessoal e estimular o auto-desenvolvimento são as mais importantes, porém não as mais fáceis, questões a responder, desde que nesse sentido demandam a aceitação de novas idéias e conceitos, conhecendo novos instrumentos e técnicas, que rompem com antigos hábitos e alteram o bem estabelecido modelo de comportamento.

A inovação é fonte de muitas mudanças e vários fatores são determinantes, incluindo satisfação no trabalho com suas variáveis de status e prestígio profissional, controle das condições do próprio trabalho, coesão de grupo, e auto-gratificação pelo desafio e variedade de tarefas.

6 MARCO TEÓRICO



Muitos são os autores que se ocuparam em descrever os fenômenos da resistência à mudança, mas poucos o fizeram com tamanha profundidade e equidade quanto JUDSON (1967). Encontram-se, então, em sua obra os fundamentos para este estudo, tendo-se, contudo, acrescentado alguns elementos analisados por ZALTMAN; DUNCAN & HOLBEK (1973), a fim de enriquecer ainda mais o modelo da pesquisa.

Em primeiro lugar, há que se descrever o pensamento e a análise de JUDSON (1967), que define mudança como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo. Como elemento inicial para implantar mudança, é, segundo o autor, essencial identificar os métodos para alcançar os objetivos propostos. Assim, segue-se a necessidade de a administração responder: O que deve ser conseguido, e por quê? Por que é necessário fazer mudanças, e qual será a vantagem de fazê-las? Quais são os métodos a serem usados na consecução dos objetivos a longo prazo? Precisamente o que será mudado em consequência do método particular que foi selecionado?

O esclarecimento, a priori, desses pontos será fator determinante para conduzir com maior segurança a mudança desejada, além do que permitirá novas alterações no decorrer do processo, caso surjam fatores novos. A flexibilidade e a objetividade são, portanto, essenciais para o sucesso da mudança.

Afirma JUDSON (1967) que toda e qualquer mudança tem três espécies de efeitos sobre as pessoas nela envolvidas. Os efeitos de comportamento são todas as alterações que eles deverão fazer na maneira de executar o trabalho. Os efeitos psicológicos são todas as alterações feitas na maneira de o indivíduo se relacionar com o seu trabalho e encará-lo. Os efeitos sociais são as mudanças que ocorrem nas relações já estabelecidas entre as pessoas envolvidas e entre elas e a organização. Tanto os efeitos psicológicos como os sociais tendem a estimular dúvidas na mente das pessoas em questão. Quando se sabe o suficiente tanto a respeito da natureza da situação existente como da mudança em estudo, é possível predizer o aparecimento provável de certas espécies de problemas.

Para que uma mudança seja realizada com sucesso, a administração deverá agir de maneira positiva quando confrontada com todos os seus efeitos sobre o comportamento: psicológicos e sociais. Antes que tais medidas possam ser tomadas, no entanto, os administradores de organizações deverão compreender, o melhor possível, por que razão esses efeitos levam as pessoas envolvidas a ter certas atitudes no que se refere à mudança.

Qualquer pessoa, quando confrontada com uma mudança, toma atitudes que são influenciadas por fatores da própria personalidade, elementos do ambiente organizacional e conflitos gerados pela própria mudança.

A relação entre atitudes e comportamento não é uma relação direta, isto é, alguém que se sinta apreensivo e

antagônico diante de uma mudança pode não mostrar, necessariamente, sua oposição de um modo que reflita diretamente sua atitude. Pelo contrário, poderia comportar-se de maneira que, aparentemente é bastante diferente dos seus reais sentimentos. Mas, apesar disso, seus sentimentos poderão influenciar sua conduta de outras maneiras mais sutis.

Os fatores que geralmente influenciam as atitudes das pessoas são:

- a) sentimentos predispostos: é um fator profundamente individual e pessoal. Está relacionado com mudanças profundas que ocorreram desde o nascimento e a infância. Para um adulto, as suas experiências com mudanças no passado podem ter influência marcante sobre suas atitudes relacionadas com mudanças atuais;
- b) sentimentos de insegurança: a medida que se tem da própria segurança depende também das experiências passadas;
- c) crenças culturais e normas de conduta: crenças e normas da sociedade influenciam as atitudes dos indivíduos diante das mudanças. Pesquisas mostram que o homem tende a criar uma cultura e sociedade para suprir suas necessidades, sendo ela válvula de escape para expressá-las;
- d) confiança: a boa vontade de qualquer pessoa com relação a mudanças depende, em parte, até que ponto vai sua confiança em seus superiores. Esta confiança se consolida depois de um tempo de convivência e experiências passadas;
- e) acontecimentos históricos: as atitudes diante de mudanças vão



ser influenciadas pelos acontecimentos que a precederam, tais como:

- diretrizes, práticas e costumes passados da organização;
- a natureza de sua administração passada e presente;
- o ponto até o qual essas administrações provaram ser dignas de confiança;
- a maneira pela qual se fizeram as mudanças no passado;
- a natureza dos efeitos posteriores dessas mudanças passadas.

f) apreensões e esperanças: as atitudes para com uma mudança sofrem influência de apreensões e expectativas em decorrência de nossas necessidades pessoais e organizacionais;

g) a maneira de fazer mudança: seus efeitos quando é introduzida:

- o número de ordens aumenta;
- as pessoas tornam-se mais teimosas quando têm que mudar suas atitudes sem razão aparente;
- suspeitas e temores aumentam se a mudança se mostrar irreversível ou irrevogável;
- os indivíduos sentir-se-ão apreensivos se não tiverem informações suficientes sobre a mudança, seus efeitos e implicações;
- as pessoas podem se ressentir se não forem tratadas como indivíduos, mas como grupo indiferenciado.

Como cada situação e cada indivíduo envolvido são únicos em suas características, não se podem aplicar fórmulas para predizer como certa mudança será recebida pelos interessados. Apesar disso, a administração deve entender a



natureza e a origem dos fatores que modelam as atitudes pessoais, antes de poder antecipar, com sucesso, as prováveis atitudes que surgirão diante de uma mudança específica. A identificação dessas probabilidades é necessária para a introdução e implementação de uma mudança. Assim, para se alcançar o máximo de benefícios de qualquer inovação, deve-se criar um ambiente que minimize o comportamento de resistência e estimule tanto a aceitação como a cooperação.

A avaliação de uma pessoa em relação a qualquer situação futura é, pois, influenciada por desejos, temores, suspeitas e crenças. Para se assegurar de que suas apreensões não se tornarão realidade, o indivíduo defende e protege sua posição apresentando resistência. Essa resistência pode assumir várias formas, dependendo da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança propriamente dita, das suas atitudes para com essa mudança e das que derivam do grupo e da organização com seu contexto de ambiente. JUDSON (1967) acredita que o comportamento individual e de grupos pode variar dentro de um espectro de possibilidades, onde num extremo aparece a resistência ativa e no outro o apoio total, conforme demonstra o QUADRO 1.

QUADRO 1: ESPECTRO DOS COMPORTAMENTOS POSSÍVEIS DIANTE DE UMA MUDANÇA

Aceitação	- cooperação e apoio entusiásticos - cooperação - cooperação sob pressões da gerência - aceitação
Indiferença	- resignação passiva - indiferença - apatia; perda de interesse no trabalho - fazer somente aquilo que for ordenado
Resistência passiva	- comportamento regressivo - não aprender - protestos
Resistência ativa	- trabalhar segundo as regras - fazer o menos possível - diminuir o ritmo de trabalho - retraimento pessoal - cometer "erros" - causar danos - sabotagem deliberada

Fonte: JUDSON (1967, p.64)

Considerando qualquer uma das formas de resistência, têm-se que todos os tipos de oposição são uma espécie de comportamento agressivo ou hostil. Como formas de reação à mudança o autor cita:

- a) frustração e agressão: nesses casos, o indivíduo pode agir de três maneiras:
- retraindo-se da situação (faltas, demissão, etc.);
  - tentando influenciar outras pessoas mais fracas;
  - dirigindo seus sentimentos contra si mesmo (doenças psicossomáticas);

- b) resistência organizada: é a resistência do grupo, e não apenas de uma pessoa. Aparece quando temores e previsões são contagiosos ou por necessidade de autoproteção que cada um possui;
- c) aceitação das mudanças: aceitação entusiástica numa forma comodista, onde aceitar exige menos esforço do que resistir. Além disso, a mudança pode significar uma ameaça tão grande que cooperar com ela é melhor;
- d) indiferença às mudanças: pode ser uma forma sutil de oposição, apresentando-se de duas maneiras:
- o indivíduo mostra-se indiferente aos problemas;
  - o indivíduo dá importância a assuntos sem relação com o problema em questão.

As causas fundamentais da resistência são tanto os efeitos reais como os imaginários da mudança sobre aqueles que nela estão envolvidos, bem como a maneira pela qual a mudança está sendo feita. Assim, a resistência à mudança constitui-se, muitas vezes, no único obstáculo ao sucesso de sua efetivação. JUDSON salienta que é necessário reconhecer que a resistência à mudança não é o problema fundamental a ser resolvido, mas geralmente é um sintoma de problemas mais básicos, já que, na realidade, a mudança propriamente dita é muitas vezes tão somente o símbolo daquilo a que se está resistindo.

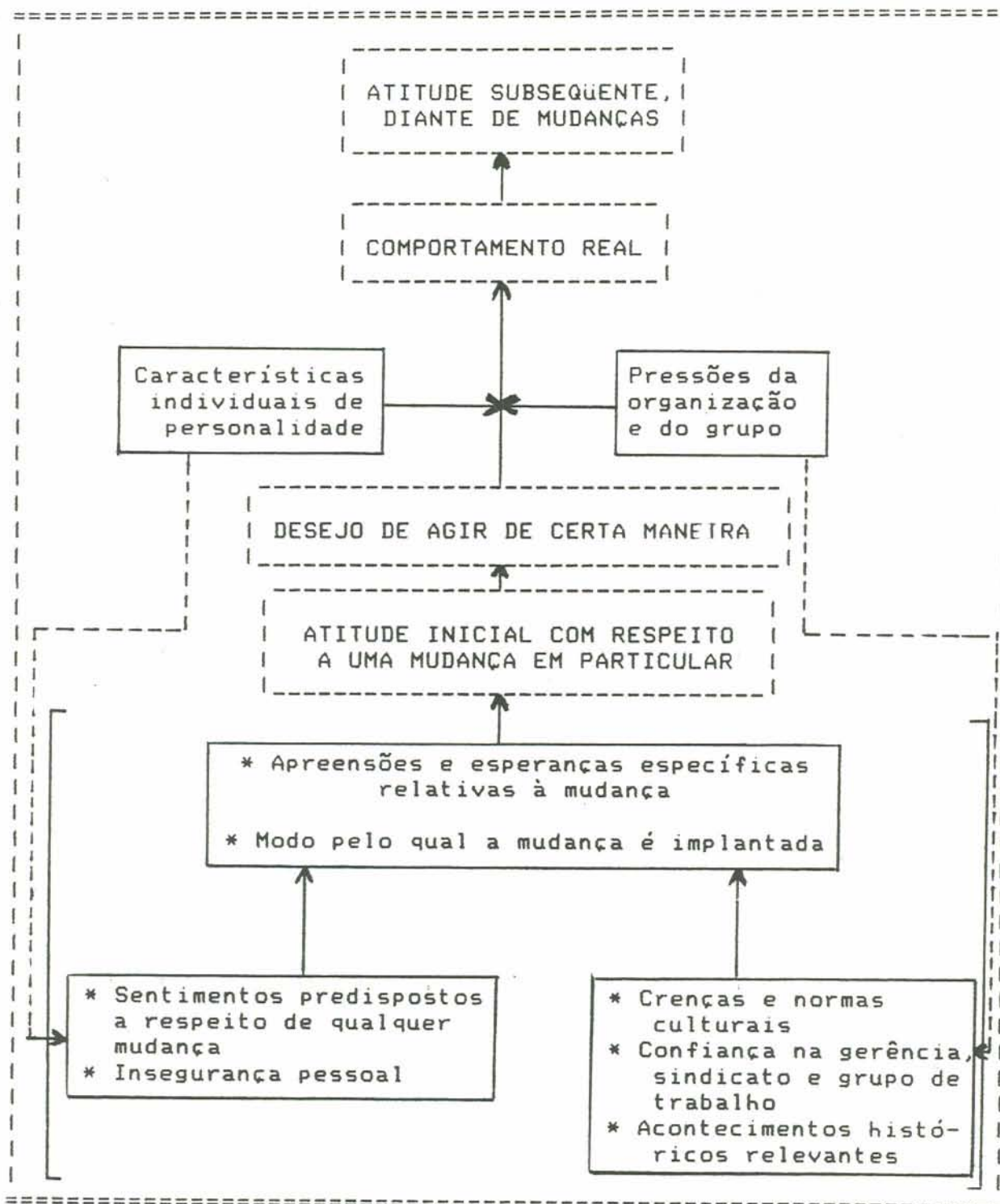
A fim de possibilitar o desenvolvimento de planos apropriados para minimizar qualquer resistência, é necessário antecipar a forma pela qual as pessoas envolvidas podem reagir

quando afetadas pela mudança. Mas também para que esses planos sejam aplicados com eficiência é necessário, ainda, analisar os fatores situacionais sobre os quais maior influência pode ser exercida, a fim de que grande parte dos conflitos entre as necessidades pessoais e organizacionais possa ser resolvida com um mínimo de comprometimento dos objetivos desejados. O autor sintetiza essas idéias no QUADRO 2.

A gerência de uma organização pode minimizar a oposição a uma mudança com maior eficiência se tentar antecipar as razões e a intensidade dos sentimentos e atitudes oposicionistas. Então, para prever a extensão da resistência, a gerência pode identificar alguns dos possíveis lucros e perdas originados pela mudança, através de respostas arranjadas de acordo com as principais razões de oposição e aceitação das mudanças, delineadas por esperanças/temores, tais como: perdas ou ganhos econômicos; segurança pessoal; inconveniência ou conveniência pessoal maior; menor ou maior satisfação no trabalho; temores ou expectativas sociais; irritação ou satisfação com a maneira de fazer a mudança; crenças culturais. Quando a sensação referir-se a temor, relaciona-se a possíveis razões para resistir às mudanças, já que a idéia se associa a perdas presumidas, valores negativos. Quando a sensação referir-se a esperanças, relaciona-se a possíveis razões para aceitar as mudanças, já que a idéia se vincula a ganhos ou lucros presumidos, valores positivos.



QUADRO 2: ATITUDES, PRESSÕES DA ORGANIZAÇÃO E COMPORTAMENTO, RELATIVOS A UMA MUDANÇA.



Fonte: JUDSON (1967, p.77)

O gerente da administração, diz JUDSON (1967), precisa focalizar sua atenção também sobre os fatores existentes no ambiente de trabalho e na situação específica, que possa ser causa de resistência à mudança. Muitos desses fatores estão diretamente dentro de seu poder de influência ou controle, podendo ser moldados e modificados. Os fatores ambientais são:

- a) compulsão: é um meio pelo qual um indivíduo pode tentar influenciar ou controlar o comportamento de uma outra pessoa. Em empresa é representada pelo uso da autoridade;
- b) persuasão: é um dos meios de influenciar o comportamento de outras pessoas. Sua essência está em convencer o indivíduo de que terá muito a ganhar. A persuasão depende do oferecimento de promessas e recompensas que podem ser econômicas ou não econômicas;
- c) segurança: é outro fator importante, uma vez que, em uma situação de mudança, o indivíduo se sente ameaçado;
- d) compreensão: todos os envolvidos na mudança devem compreender o que está acontecendo. É necessário que todos tenham informações relacionadas à mudança, tais como: objetivos, necessidades de alcançar esses objetivos, por que mudar, o que deve ser mudado, como, quando, quem estará envolvido, como as pessoas serão envolvidas, como será a situação depois da mudança, que benefícios poderão ser auferidos com a mudança;
- e) tempo: dois períodos de tempo são importantes: o intervalo entre a primeira insinuação de que uma mudança está para

ocorrer e seu começo propriamente dito; e o intervalo entre o princípio da mudança e o término de sua execução;

- f) envolvimento: depende de quanto os interessados estão envolvidos na tomada de decisões a respeito da mudança, uma vez que as pessoas se satisfazem exercendo controle sobre seu ambiente de trabalho;
- g) críticas: a crítica faz com que a pessoa se sinta ofendida e crie mecanismos de defesa contra a fonte das críticas, fazendo resistência à mudança;
- h) flexibilidade: uma mudança rígida, onde o indivíduo percebe seu caráter de inflexibilidade, tende a sofrer uma grande resistência.

Considerando essas variáveis ambientais, e exercendo sua autoridade para controlar cada uma delas, o gerente pode minimizar a resistência a qualquer mudança, segundo JUDSON(1967), se utilizar os seguintes métodos:

- a) compulsão, ameaça e suborno: as conseqüências desse enfoque são mais de reduzir do que de aumentar as possibilidades de sucesso na execução de uma mudança. O uso de ameaças ou de suborno deverá ser rejeitado de início;
- b) persuasão, recompensa e negociação: a persuasão através de recompensas é iniciada pela administração. As negociações são a resposta da administração aos empregados. A essência da negociação é o acordo. O sucesso destes mecanismos só existirá se a administração:



- igualar as recompensas às necessidades e objetivos dos empregados;
  - fazer concessões para conseguir seus objetivos;
  - considerar todas as reclamações e sugestões.
- c) segurança e garantias: a melhor maneira de minimizar a insegurança é garantir que não haverá funcionários disponíveis. A insegurança também pode surgir do medo de não conseguir um bom desempenho no trabalho. Isto pode ser minimizado dando as garantias de treinamento aos empregados;
- d) compreensão e discussão: a resistência será menor quanto maior for a compreensão em relação à mudança e suas conseqüências. É importante a existência de discussão entre gerente e pessoal ou, se não for possível usar essa dinâmica, deve haver uma troca de informações reais e precisas;
- e) tempo e momento oportuno para agir: é conveniente a existência de um espaço de tempo entre a primeira vez que a mudança é mencionada e o momento em que ela começa a ser feita para que haja uma real compreensão da mudança e suas conseqüências. É conveniente verificar a vantagem econômica deste tempo, pois muitas vezes o custo de preparar os empregados é menor que o custo da oposição;
- f) envolvimento e participação: é um método baseado em discussões com envolvimento. A participação depende dos sentimentos e atitudes das pessoas envolvidas. É necessário que queiram participar, devem acreditar que, se suas idéias são boas,



serão aceitas. Devem estar dispostos a externarem seus comentários e oferecerem sugestões. Quanto à gerência, ela deve se sentir segura em sua posição, dispondo-se a reconhecer e dar crédito às contribuições. Isso permite a transformação de qualquer resistência em apoio;

g) crítica, cerimônia e dependência do passado: deve-se evitar que as pessoas se sintam criticadas. Há duas possibilidades: fazer uso do passado em suas comunicações e fazer uso deliberado da cerimônia e do ritual;

h) flexibilidade e abordagem-tentativa: introduzir a mudança como uma tentativa, uma experiência pode reduzir a ameaça que ela representa para aqueles que são por ela afetados, abrandando a resistência.

Para traçar um enfoque sistemático a fim de fazer uma mudança, JUDSON (1967) lembra que fazê-lo de forma rígida e padronizada seria impraticável, devido às diferenças de estilos pessoais de administrar, bem como à variedade e nuances existentes nos fatores presentes em cada situação. Contudo apresenta sugestões para auxiliar o gerente a melhorar sua capacidade de enfrentar com sucesso as mudanças que lhes aparecerem. São elas:

a) análise e planejamento da mudança:

- antecipar em termos específicos e detalhados, quando for possível, os efeitos que a mudança trará;
- preparar antecipadamente respostas e soluções para os problemas mais importantes e dúvidas que tenham sido

antecipadas;

- desenvolver um plano experimental e elaborar cronograma para a ação.

b) comunicação da mudança: capacitar a todos os envolvidos a se habituarem com as idéias de que a mudança é necessária, e que ela em breve irá acontecer;

c) ganhando a aceitação da mudança: a administração deverá acompanhar cada passo da mudança;

d) consolidação e seguimento:

- alerta contra os efeitos secundários e posteriores não previstos;

- avaliar os resultados da mudança, como eles foram alcançados;

- manter flexibilidade para mudar as idéias e métodos no que tange à execução da mudança;

- seguimento até que o sucesso da mudança seja alcançado.

Dessa forma tem-se o delineamento geral do pensamento de JUDSON (1967), ao que, a seguir, acrescentam-se as idéias de ZALTMAN; DUNCAN & HOLBEK (1973) como complementares ao que já foi analisado, no que concerne aos processos de inovação.

O processo de decisão na inovação, dizem ZALTMAN; DUNCAN & HOLBEK (1973), possui um papel muito importante em função de quem deve tomar a decisão estar diante de escolhas para inovar ou não, selecionar inovações diferentes, usar novos métodos de implementação, etc. O que também pode influenciar no

processo é a incerteza. Apesar do grau de experiência de quem decide, o conhecimento e o risco da nova decisão geralmente trazem uma incerteza quanto às conseqüências do que vai ser alterado e sua aceitação pelo grupo envolvido. De qualquer maneira a hora da decisão está associada ao momento em que quem decide percebe que há diferenças de performance entre o que está e o que poderia estar sendo feito, sendo este o maior estímulo para a mudança.

Dividem o processo de mudança, incluindo a resistência, em dois estágios: iniciação e implementação. O primeiro é compreendido por:

a) subestágio do conhecimento/consciência. Aparecem aqui os seguintes fatores de resistência:

I - necessidade de estabilidade, com a adoção de mecanismos para manter a estabilidade, onde inovações expressas num jargão estranho aos membros da corporação são rejeitadas. Tendo seu vocabulário próprio dificulta à organização comunicar-se com fontes externas de informação.

II - impacto nas relações sociais existentes, onde a opinião de elementos externos à organização pode representar ameaça aos atuais papéis desempenhados.

III - orgulho local. Surge a idéia de que a organização é única ou especial em algum aspecto, o que pode ser dissipado pela introdução do novo. Então a novidade não deve ser ouvida.

IV - status discrepante no fluxo de novos conhecimentos entre o doador e o receptor da informação: a relação é de inferioridade para o receptor em admitir a nova informação.

Para implementar a mudança, além de vencer essas barreiras, é preciso sentir a necessidade da nova informação ou conhecimento para utilizá-lo. Lembrem, ainda, que a própria fraqueza nos canais de comunicação ou nos procedimentos de disseminação das novas idéias podem interferir negativamente nesse processo.

b) subestágio de formação de atitude e decisão. Incluem-se os fatores estruturais das organizações como fontes de resistência:

I - estratificação: quanto mais estratificada a estrutura de poder na organização, maior a dificuldade de implementar mudanças nos níveis inferiores. Também a centralização de poder diminui a inovação.

II - divisão de trabalho: cria competição entre grupos, produzindo conflitos.

III - papéis ou funções: podem ser inibidores ou facilitadores. Muitas funções são designadas para estabilizar e rotinizar a performance humana. Elas desenvolvem a conformidade.

IV - hierarquia e status diferenciados. Quanto maior a estrutura hierárquica, menor a possibilidade de mudança. A separação física conduz a uma decisão não inovativa e é, muitas vezes, um sintoma ou manifestação de hierarquia e status diferenciado. A recompensa pela estabilidade tende a produzir atitudes conservadoras.

O estágio de implementação do processo de inovação também se subdivide:



- a) subestágio de implementação inicial: aparece quando a mudança realmente começa, crescendo o desequilíbrio e o conflito como formas de resistência. O desequilíbrio surge pela falta de planejamento e o conflito por novas posições de trabalho. A resistência cresce porque os subordinados não acreditam no novo programa, esvaziando-o para conduzi-lo ao fracasso.
- b) subestágio de implementação continuada: quando a inovação implementada permanece a despeito do conflito que surgiu. Só desaparecerá quando novas mudanças alterarem a situação vigente.

Apresentam, ainda, duas classes de decisões inovativas: a decisão oriunda da autoridade e a coletiva. O aspecto central da classificação da inovação é o grau pelo qual uma inovação precisa de mudanças específicas na organização. Elas normalmente ocorrem somente após a implementação da decisão, isto é, durante o segundo estágio do processo de inovação, o que não significa que a mudança só se torna importante neste estágio. A base dessa categorização é a participação dos indivíduos no processo como um todo, onde no caso da decisão pela autoridade gera mais conflitos e fatores que trazem resistência. Portanto, a participação dos vários membros envolvidos surge como fator controlador ou minimizador da resistência à mudança.

7 METODOLOGIA

## 7.1 Delimitação do estudo

O estudo limitou-se ao tema da resistência a mudanças por considerá-lo de extrema relevância ao desenvolvimento de atividades e serviços em bibliotecas. Buscou-se identificá-lo no bibliotecário, como sendo o profissional atuante entre a informação e o usuário.

Houve limitação, também, quanto ao tipo de biblioteca a ser pesquisado por considerar a universitária de maior abrangência em termos de pesquisa e desenvolvimento na ciência e tecnologia.

Optou-se pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pela maior facilidade de acesso para a coleta de dados.

## 7.2 População

A população envolvida neste estudo foi composta pelos bibliotecários em exercício nas bibliotecas das duas universidades indicadas, sendo 103 da UFMG e 113 da UFRGS, perfazendo um total de 216 pessoas. Tendo em vista a possibilidade de considerar toda a população, utilizou-se o universo.

Para efeitos deste estudo, foram considerados em exercício todos os bibliotecários atuantes nas bibliotecas, mesmo que sem vínculo empregatício com a instituição, ou seja, profissionais remunerados através de convênios com a universidade, além dos pertencentes ao quadro de pessoal. Foram excluídos, contudo, os que estavam gozando de alguma licença ou que já se haviam aposentado.

### 7.3 Classificação da pesquisa

O método utilizado nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório-descritivo, pois, segundo LEEDY (1974), é o que envolve a "observação de um fenômeno num determinado momento, permitindo ao pesquisador descrevê-lo de maneira precisa posteriormente".

Adotou-se o caráter exploratório, através dos questionários (ANEXO 1) e entrevistas (ANEXO 2), para a verificação empírica dos fatores de resistência identificados na literatura. É exploratório por ser, ainda, inovador na área de Biblioteconomia, e descritivo, porque permite detalhá-lo em suas etapas.



## 7.4 Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada no período de abril a junho de 1991, sendo que os questionários foram distribuídos pelo órgão centralizador das bibliotecas de cada universidade e recolhidos, pessoalmente, em cada biblioteca, para assegurar um retorno mais efetivo.

Na UFMG, foram entregues 103 questionários e recolhidos 71, sendo 7 totalmente em branco. Na UFRGS, foram entregues 113 e recolhidos todos. Os 7 questionários não respondidos da UFMG não foram considerados para efeitos de retorno, que ficou então caracterizado como 177 devoluções válidas, correspondendo a 82% do total de 216 entregues.

Optou-se pelo uso do questionário, considerando-se a quantidade prevista de informantes. A entrevista foi utilizada no intuito de ratificar e qualificar os resultados obtidos através dos questionários, tendo sido aplicada somente para dois bibliotecários: o Diretor da Biblioteca Universitária da UFMG e a Diretora do Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

## 7.5 Instrumentos de coleta de dados

### 7.5.1 Questionário

Na elaboração do questionário, foram considerados aspectos citados por GOODE & HATT (1979) como sendo importantes

para sua estruturação e configuração. Em sua maioria são questões de escolha simples, estando organizadas em três partes:

## I PARTE

Bloco de questões para identificar fatores de resistência, onde um mesmo fator pode ser verificado em mais de uma questão, como forma de confirmação da resposta. A relação dos fatores pesquisados com a indicação das questões correspondentes está descrita no QUADRO 3. As questões que se referem ao mesmo fator de resistência foram agrupadas, constituindo, então, 3 questões por fator. Cada fator deve ser analisado pela soma dos pontos das três questões. Portanto, para cada informante, o total de pontos por fator de resistência pode ser de até 15. Para efeitos de análise, cada fator foi considerado como uma variável.

QUADRO 3 - FATORES DE RESISTÊNCIA E AS QUESTÕES CORRESPONDENTES NO QUESTIONÁRIO

FATORES	QUESTÕES		
necessidade de estabilidade e de segurança	1	14	27
incerteza	2	15	28
desconfiança	3	16	29
sentimentos predispostos a respeito de qualquer mudança	4	17	30
compulsão pelo conformismo	5	18	31
crenças culturais	6	19	32
impacto nas relações sociais existentes	7	20	33
estratificação	8	21	34
acontecimentos históricos	9	22	35
maneira de fazer mudanças	10	23	36
apreensões e esperanças	11	24	37
desconhecimento do objetivo da mudança	12	25	38
conservadorismo	13	26	39

Este bloco foi organizado de maneira que as respostas fossem assinaladas em uma escala Lickert de 1 a 5, onde 1 indica maior resistência. Houve questões invertidas também como forma de controlar as respostas dadas. Essas questões são: 3, 5, 6, 8, 10, 12, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 31, 33, 34, 35 e 37.

## II PARTE

Grupo de questões que sugeriam outros indicadores de resistência encontrados na literatura de Biblioteconomia, foram incluídos no intuito de verificar sua associação aos fatores de resistência já experimentados em vários trabalhos. Foi prevista também para conhecer a opinião dos informantes sobre mudanças organizacionais. Esses outros indicadores foram distribuídos em questões, conforme QUADRO 4.

**QUADRO 4 - OUTROS POSSÍVEIS INDICADORES DE RESISTÊNCIA E OPINIÃO DE BIBLIOTECÁRIOS, COM AS QUESTÕES CORRESPONDENTES NO QUESTIONÁRIO.**

INDICADORES	QUESTÕES
Mudanças ocorridas na biblioteca	43
Reação a essas mudanças	44
Necessidade de mudanças na biblioteca	50
Resistência a mudanças: auto-análise	51
Resistência a mudanças: vista nos colegas	52
Recursos financeiros insuficientes	53 (1)
Infra-estrutura inadequada da biblioteca	53 (2)
Falta de atualização profissional	53 (3)
Uso de materiais não convencionais	53 (4)
Uso de novas tecnologias	53 (5)
Opinião negativa do usuário sobre a biblioteca	53 (6)
Opinião sobre mudanças	64

Este bloco inclui também questões abertas, para o bibliotecário manifestar sua opinião sobre o tema proposto.



### III PARTE

Questões de caráter complementar ao estudo, a fim de traçar o perfil sócio-demográfico e acadêmico-funcional do grupo selecionado (QUADRO 5).

QUADRO 5 - PERFIL DO INFORMANTE

CARACTERÍSTICAS	QUESTÕES
Sexo	54
Faixa etária	55
Estado civil	56
Possui dependentes	57
Faixa salarial	58
Formação acadêmica	59
Tempo de serviço	60
Área de atuação	63
Número de bibliotecários da biblioteca	47
Função	61
Atividade	62
Número de cursos/eventos realizados	48
Número de textos publicados	49
Uso de material não-convencional	40, 45, 46
Uso de tecnologia	41
Satisfação profissional	42

Conforme a praxis do trabalho científico, o questionário foi analisado sob o ponto de vista da forma e do conteúdo. Quanto à forma, foi submetido a dois especialistas na

área metodológica, que o analisaram e aprovaram sua estrutura. Quanto ao conteúdo, foi submetido a um painel com três especialistas na área do estudo, os quais verificaram a pertinência das questões.

Antes de ser elaborada a versão final do questionário, foi realizado um pré-teste em universidades do Rio Grande do Sul (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Santa Maria e Universidade do Rio Grande), onde 24 bibliotecários responderam ao questionário enviado. Também foi distribuído a alguns colegas do Curso de Pós-Graduação em Biblioteconomia da UFMG, que igualmente responderam e opinaram sobre o instrumento. Algumas alterações foram feitas, porém a estrutura básica foi mantida.

#### 7.5.2 Entrevista

Na entrevista aplicada aos dois diretores dos sistemas de bibliotecas das duas universidades, foram incluídos os mesmos fatores de resistência dos questionários, porém, como a intenção era abordar o mesmo tema sob uma técnica diferente, buscou-se reproduzir fielmente as respostas citadas no momento da entrevista, para, num primeiro momento, agrupá-las às respostas de suas respectivas universidades, e, num segundo momento, comparar ambas as respostas, recomendações feitas por GOODE & HATT (1979).

## 7.6 Tratamento dos dados

Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o programa SPSS - Statitical Package for Social Sciences, versão 3.0 para equipamentos compatíveis com IBM-PC, o qual foi executado no equipamento IBM - AT 386 SX do Laboratório de Tecnologia da Informação da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

Foram empregadas técnicas usuais de estatística descritiva como cálculo de médias e desvio-padrão. Para analisar comparações entre variáveis, foram processadas tabulações cruzadas. Os cruzamentos realizados foram entre os treze fatores de resistência analisados pela literatura (I PARTE do questionário), com os demais indicadores específicos encontrados na literatura de Biblioteconomia (II PARTE do questionário), bem como as características que delinearão o perfil dos informantes (III PARTE do questionário).

8 ANÁLISE DOS DADOS E  
INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

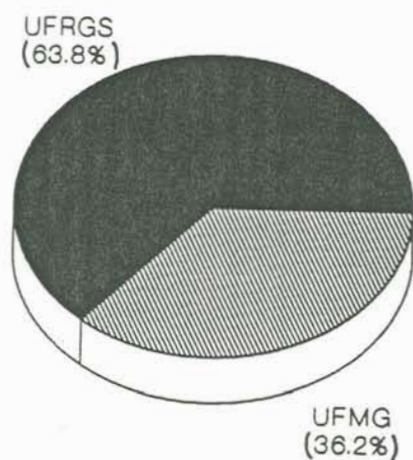


## 8.1 Perfil da população pesquisada

### 8.1.1 Quanto à instituição

O universo deste estudo foi constituído por 177 bibliotecários pertencentes à UFMG e à UFRGS. O número de respostas foi de 64 na UFMG e 113 na UFRGS, perfazendo 36,16% e 63,84% do total respectivamente, como pode ser observado na FIGURA 2.

FIGURA 2 - Distribuição de freqüência da população por instituição - 1991



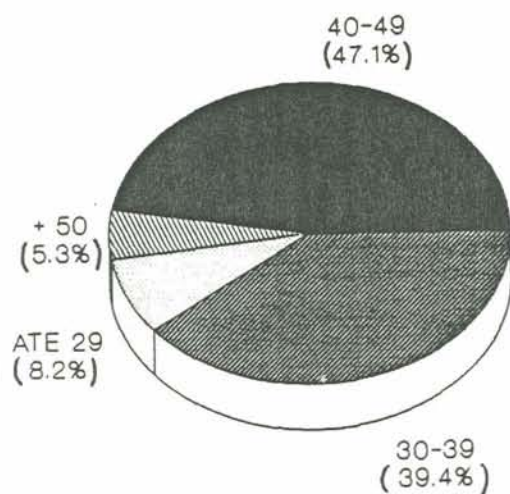
Fonte: Dados da Pesquisa

### 8.1.2 Quanto ao sexo e idade

Do total de respondentes, 98,3% é do sexo feminino e 1,7% do sexo masculino. Quanto à idade, o respondente mais jovem revelou ter 23 anos e o mais velho 56 anos. Para analisar esta variável, a partir das respostas, foram estabelecidas quatro classes: até 29 anos, de 30-39 anos, de 40-49 anos, mais de 50 anos.

As faixas etárias de maior concentração foram de 40-49 anos (47,1%), e de 30-39 anos (39,4%), seguidas pela de até 29 anos (8,2%), sendo a de menor incidência a de mais de 50 anos (5,3%), conforme FIGURA 3.

FIGURA 3 - Distribuição de frequência da população por faixa etária - 1991

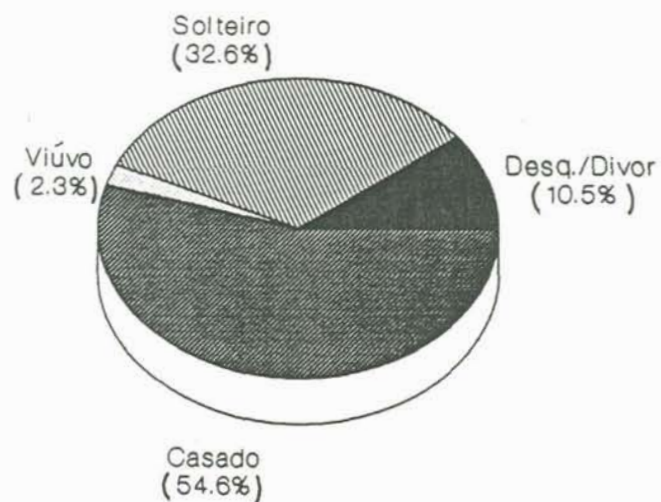


Fonte: Dados da Pesquisa

### 8.1.3 Quanto ao estado civil

Para a variável estado civil, foram estabelecidas quatro categorias a partir das respostas estabelecidas: solteiro, casado, viúvo, desquitado/divorciado. Verificou-se a predominância de casados (54,7%), seguidos de solteiros (32,6%) e de divorciados/desquitados (10,5%). Os viúvos representaram a categoria com menos respondentes (2,3%), como aparece na FIGURA 4.

FIGURA 4 - Distribuição de frequência da população por estado civil - 1991



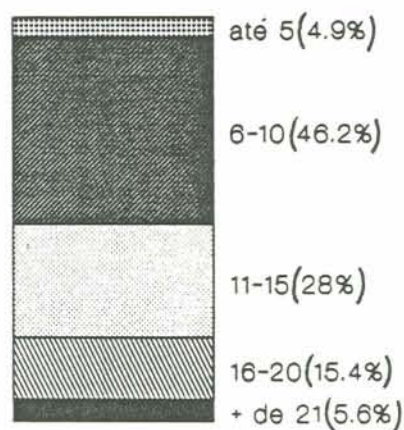
Fonte: Dados da Pesquisa

#### 8.1.4 Quanto ao salário e existência de dependentes

Foi solicitado informar o salário bruto mensal. A partir das respostas fornecidas, foram estabelecidas cinco categorias, tomando-se por base o valor do salário mínimo (SM) vigente em abril de 1991 equivalente a Cr\$ 17.000,00 (dezessete mil cruzeiros), que se manteve inalterado em todo o período de coleta de dados. Essas categorias ficaram, então, expressas em faixas salariais de: até 5 SM, 6-10 SM, 11-15 SM, 16-20 SM, mais de 20 SM.

A faixa salarial com maior representatividade foi a de 6-10 SM (46,2%), seguida pela de 11-15 SM (28%), depois pela de 16-20 SM (15,4%) e finalmente pelas de mais de 20 SM (5,6%) e de até 5 SM (4,9%), conforme demonstra a FIGURA 5.

FIGURA 5 - Distribuição de freqüência da população por salário mensal - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa



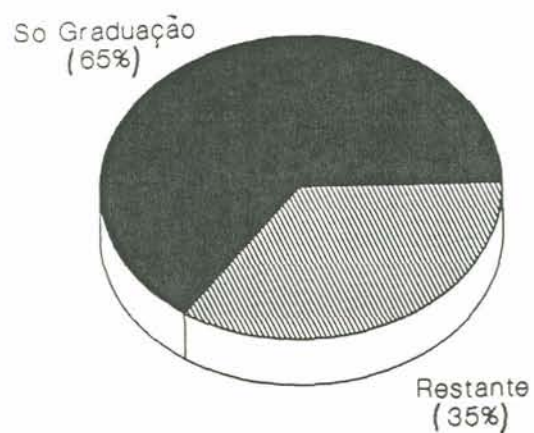
Foi solicitado informar a existência ou não de dependentes. Assim, 58,7% dos bibliotecários declararam possuí-los, enquanto 41,3% não os têm.

#### 8.1.5 Quanto à formação acadêmica

A fim de analisar a formação acadêmica, estabeleceram-se seis itens: graduação em Biblioteconomia, graduação também em outra área, especialização (mínimo de 360 horas), mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação, mestrado em outra área acadêmica, doutorado. Solicitou-se indicar apenas curso completo e assinalar todos os itens que se aplicassem ao seu caso. Portanto, os totais analisados referem-se ao número de respostas.

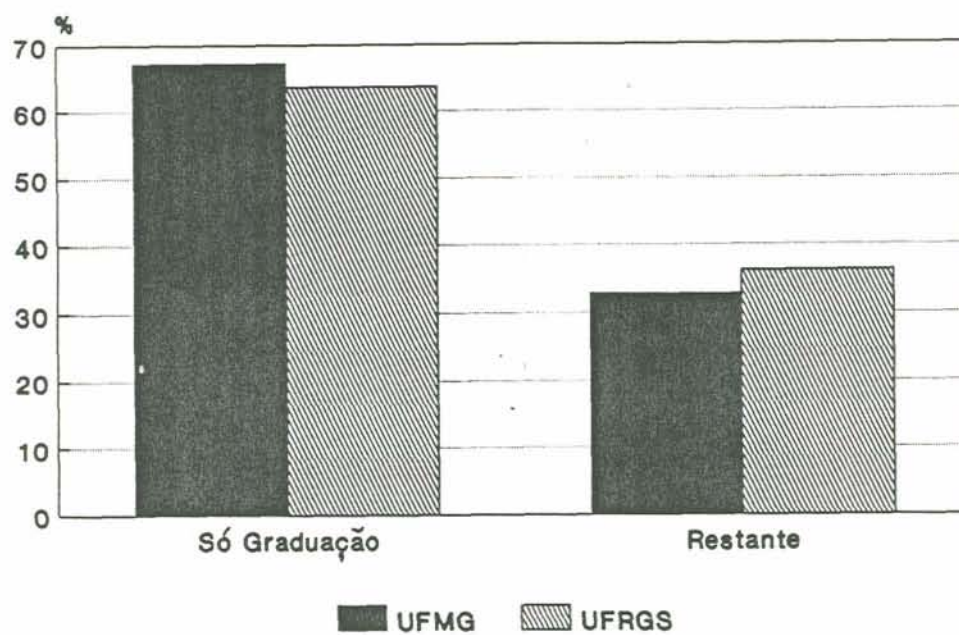
A análise foi feita em duas etapas. A primeira distinguiu quem tinha apenas graduação em Biblioteconomia (65%), do restante do grupo (35%), conforme FIGURA 6. Ainda nesta etapa consideraram-se esses dados por instituição, o que caracterizou a UFMG com 67,2% dos bibliotecários apenas com graduação em Biblioteconomia e 32,8% com outro curso além deste. Na UFRGS constataram-se os seguintes valores respectivamente: 63,7% e 36,3%, conforme FIGURA 7.

FIGURA 6 - Distribuição de freqüência da população por formação acadêmica - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

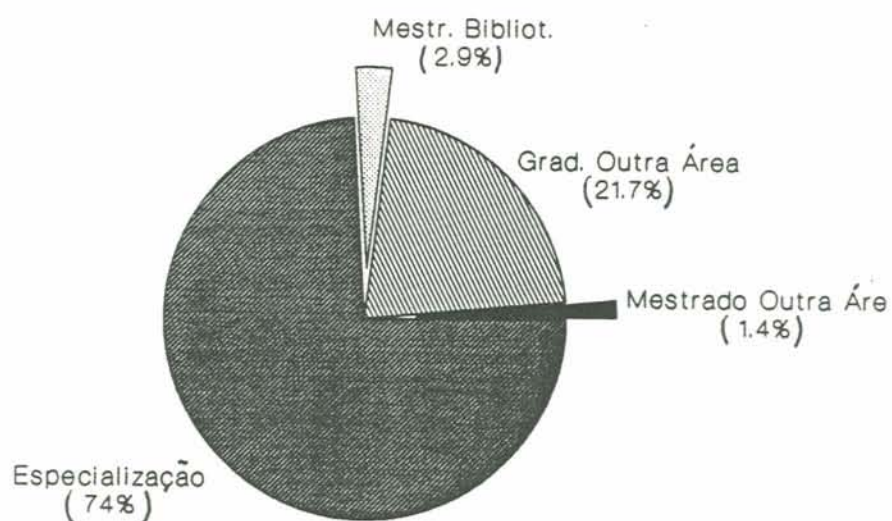
FIGURA 7 - Distribuição de freqüência da população por instituição e formação acadêmica - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

A segunda etapa da análise da formação acadêmica identificou o grupo restante, ou seja, quem possuía outro curso além da graduação em Biblioteconomia, portanto mais titulação. Verificou-se, então, que a maior concentração desta população recaiu no grupo especialização (74%), seguido da graduação em outra área (21,8%), sendo que o mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação obteve 2,7% dos casos, e mestrado em outra área acadêmica 1,4%. Não foi observada ocorrência alguma de doutorado (FIGURA 8).

FIGURA 8 - Distribuição de freqüência da população por titulação obtida além da graduação - 1991



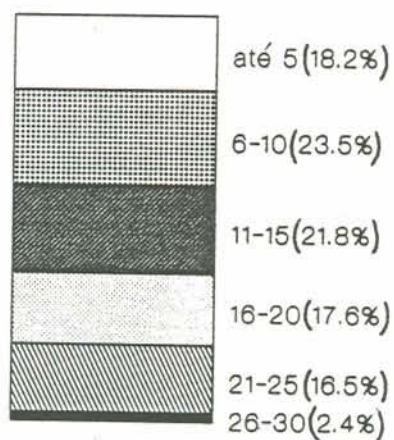
Fonte: Dados da Pesquisa

### 8.1.6 Quanto ao tempo de serviço

Foram estabelecidas seis categorias para esta variável: até 5 anos, 6-10 anos, 11-15 anos, 16-20 anos, 21-25 anos e 26-30 anos.

Constatou-se que a maior concentração da população recaiu no grupo de 6-10 anos (23,5%) e 11-15 anos (21,8%). Somente a seguir aparece o grupo inicial, ou seja, até 5 anos de trabalho (18,2%). O grupo que apresenta mais tempo de serviço, de 26-30 anos, é o menos representativo (2,4%), conforme demonstra a FIGURA 9.

FIGURA 9 - Distribuição de frequência da população por tempo de serviço - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa



### 8.1.7 Quanto à área de atuação da biblioteca

Para identificar a área de atuação da biblioteca, determinaram-se quatro categorias: ciências biológicas, ciências exatas e tecnologia, ciências sociais e humanas e biblioteca central.

Constatou-se que a maior parte dos bibliotecários trabalham na área de ciências sociais e humanas (37,1%), seguida por ciências biológicas (25,9%), ciências exatas e tecnologia (23,5%), sendo que em biblioteca central recai a menor concentração da população (13,5%), o que demonstrou a FIGURA 10.

FIGURA 10 - Distribuição de freqüência da população por área de atuação da biblioteca - 1991



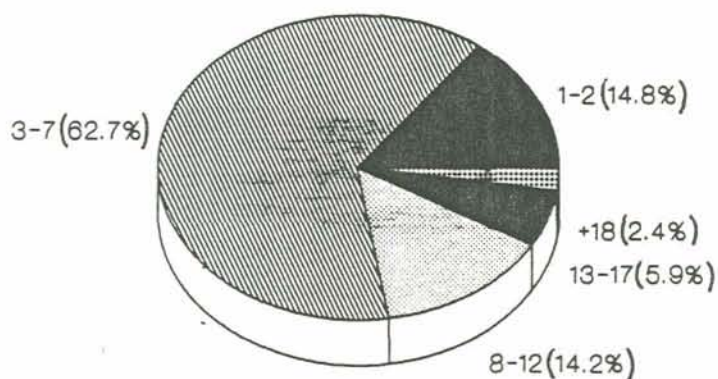
Fonte: Dados da Pesquisa

### 8.1.8 Quanto ao número de bibliotecários

Para agrupar o número de bibliotecários, consideraram-se cinco classes: 1-2, 3-7, 8-12, 13-17, 18 em diante. A classe 1-2 bibliotecários por biblioteca apresenta intervalo menor porque caracteriza menor distribuição de tarefas e, portanto, necessariamente, desempenho de atividades integradas.

A classe com maior concentração da população é a de 3-7 bibliotecários (62,7%), que representa a grande maioria. Segue-se-lhe a de 1-2 (14,8%) e a de 8-12 (14,2%). Com bem menor concentração aparece a classe 13-17 (5,9%) e a de mais de 18 bibliotecários com 2,4% (FIGURA 11)

**FIGURA 11 - Distribuição de freqüência da população por número de bibliotecários na biblioteca - 1991**



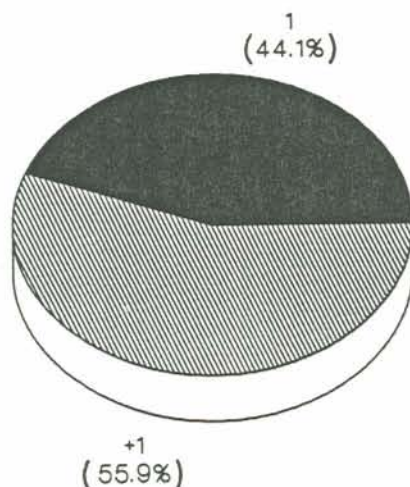
Fonte: Dados da Pesquisa

### 8.1.9 Quanto à função

Foram estabelecidas cinco categorias: chefia, assessoria, coordenação, técnico e outra(s). A partir das respostas identificou-se a última categoria (outras): responsável por setor e bolsista/convênio. Consideraram-se, então, seis categorias. Como alguns bibliotecários possuem mais de uma função, as respostas foram dadas considerando todas as possibilidades. Por isso, na análise desta variável, os totais apresentados referem-se ao número de respostas.

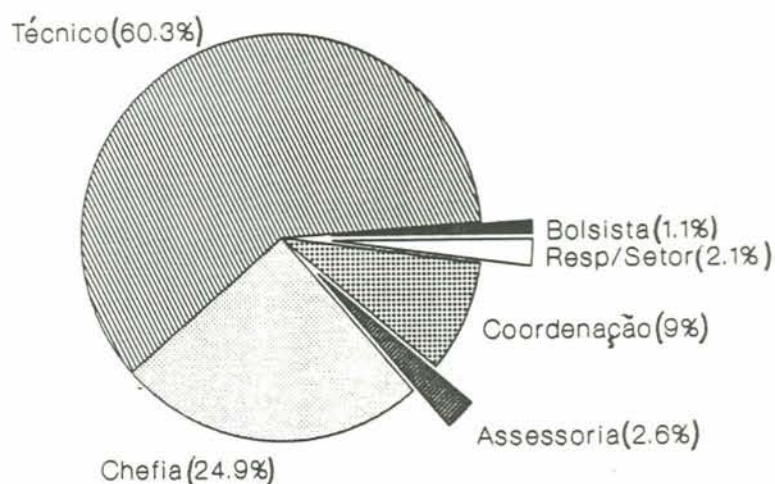
Assim caracterizou-se que 44,1% da população exerce uma única função, e 55,9% exerce mais de uma atividade (FIGURA 12). Dentre as várias atividades, a de técnico é a de maior concentração conforme FIGURA 13.

FIGURA 12 - Distribuição de freqüência da população por desempenho de uma ou mais atividades - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

FIGURA 13 - Distribuição de freqüência da população por função - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

#### 8.1.10 Quanto à atividade que desempenha

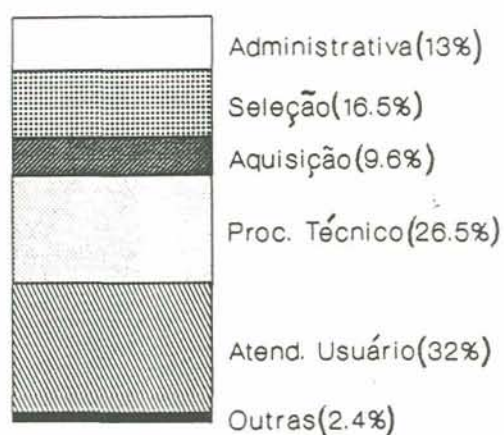
Para caracterizar a atividade desempenhada, estabeleceram-se seis categorias: administração, seleção, aquisição, processamento técnico, atendimento ao usuário, outra(s). A partir das respostas fornecidas identificou-se essa última categoria: acesso à base de dados; assessoria e desenvolvimento de aplicações em microcomputador; participação em comissões e colegiados ou comissão assessora da biblioteca; elaboração de projetos; indexação de periódicos; normalização de trabalhos científicos para publicações. Entretanto, apesar de conhecidos os demais itens ficaram mantidas as seis categorias iniciais.



Os bibliotecários deveriam marcar todas as atividades desempenhadas. Assim os totais analisados referem-se ao número de respostas fornecidas.

A categoria que apresentou o maior número de respostas foi a de atendimento ao usuário (32%), seguida pelo processamento técnico (26,5%), sendo que a categoria outro(s) representou (2,3%), a menor concentração do conjunto (FIGURA 14). Do total de respostas, 56,7% revelou possuir uma única atividade na biblioteca.

**FIGURA 14 - Distribuição de freqüência da população por atividade desempenhada na biblioteca - 1991**



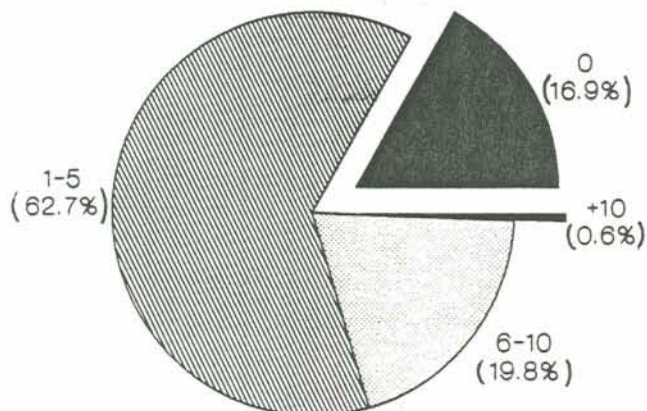
Fonte: Dados da Pesquisa

**8.1.11** Quanto ao número de cursos e/ou eventos em que participou nos últimos dois anos

Para analisar esta variável, foram estabelecidas quatro classes: 0; 1-5, 6-10, 11 ou mais eventos. O intervalo foi desigual para se identificar melhor o grupo que não participou de evento algum.

Constatou-se que a maior parte da população concentrou-se na classe 1-5 (62,7%) seguida pela de 6-10 eventos (19,8%). O grupo que não participou de nada representou 16,9%, sendo que o grupo mais de 10 eventos representou 0,6%, correspondendo a apenas uma ocorrência (FIGURA 15).

**FIGURA 15** - Distribuição de freqüência da população por número de cursos e/ou eventos de que participou nos últimos dois anos - 1991

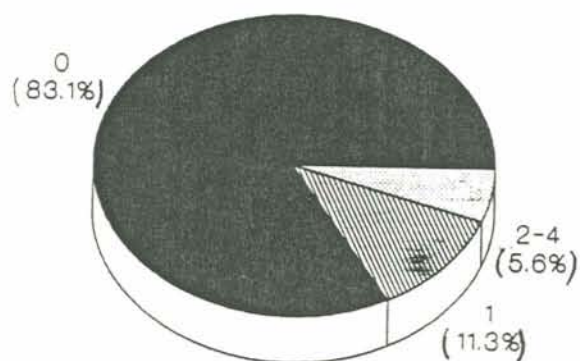


Fonte: Dados da Pesquisa

8.1.12 Quanto ao número de textos publicados nos últimos dois anos

Foram estabelecidas três categorias: 0; 1; 2 ou mais. A maior concentração da população pertence ao grupo que não publicou texto algum nos últimos dois anos (83%). O grupo que fez 1 publicação ficou com 11,3% do total, sendo que o de menor ocorrência foi o de 2 ou mais publicações (5,6%), conforme FIGURA 16.

FIGURA 16 - Distribuição de freqüência da população por número de textos publicados nos últimos dois anos - 1991

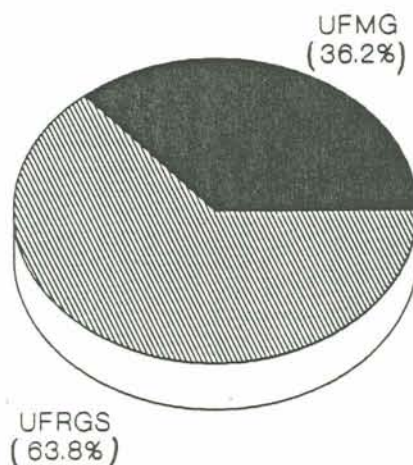


Fonte: Dados da Pesquisa

### 8.1.13 Quanto ao uso de materiais não-convencionais

Considerando o manuseio (seleção, aquisição, preparo técnico ou circulação) com publicações não-convencionais (diferentes de livros ou periódicos) e/ou com materiais não-bibliográficos em suas atividades, 55,4% da população declarou executar tarefas envolvendo esses materiais, enquanto 44,1% da população declarou não exercer atividade alguma que envolva materiais não-convencionais. 0,6% nada declarou. Buscou-se, então, distinguir as instituições, o que revelou que o grupo que manipula com esses materiais na UFMG corresponde a 37,5% e na UFRGS 66,1% (FIGURA 17).

FIGURA 17 - Distribuição de freqüência da população por manuseio de materiais não-convencionais e instituição - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

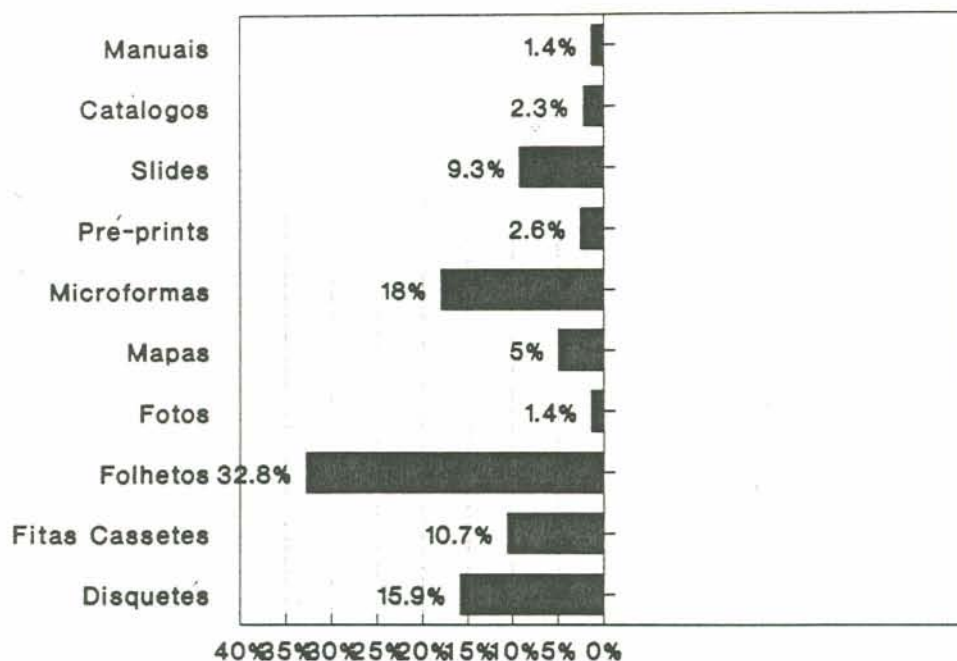


Para identificar os materiais não-bibliográficos ou publicações não-convencionais (diferentes de livros e periódicos) estabeleceram-se dez categorias:

- disquetes, disco ótico/laser
- fita cassete e/ou de vídeo
- folhetos, documentos avulsos, recortes de jornais e revistas, normas técnicas
- fotos, cartazes
- mapas, plantas
- microformas
- pre-prints
- slides, discos e partituras musicais
- catálogos
- manuais, relatórios, censos.

Inicialmente, algumas dessas categorias não haviam sido criadas, mas como havia o item outro(s), reagruparam-se as novas indicações, conforme similitude de material ou função. Os que representaram maior concentração de uso foram: folhetos, documentos avulsos, recortes de jornais e revistas, normas técnicas e documentos oficiais (32,8%), microformas (18%), disquetes, disco ótico e laser (15,9%) (FIGURA 18).

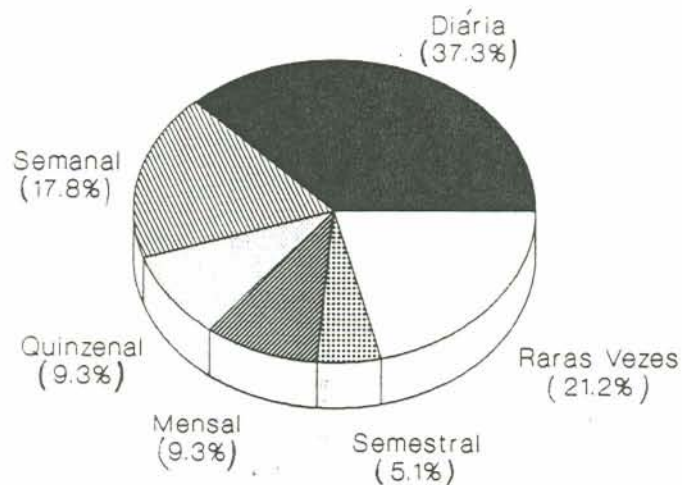
FIGURA 18 - Distribuição de freqüência da população por tipo de material não-convencional manuseado - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à freqüência de manuseio com esses materiais para atividades de seleção, aquisição, tratamento ou circulação, estabeleceram-se seis categorias: diária, semanal, quinzenal, mensal, semestral, raras vezes ao ano. A maior concentração de uso é diária (37,3%) (FIGURA 19).

FIGURA 19 - Distribuição de freqüência da população por freqüência de uso do material não-convencional - 1991



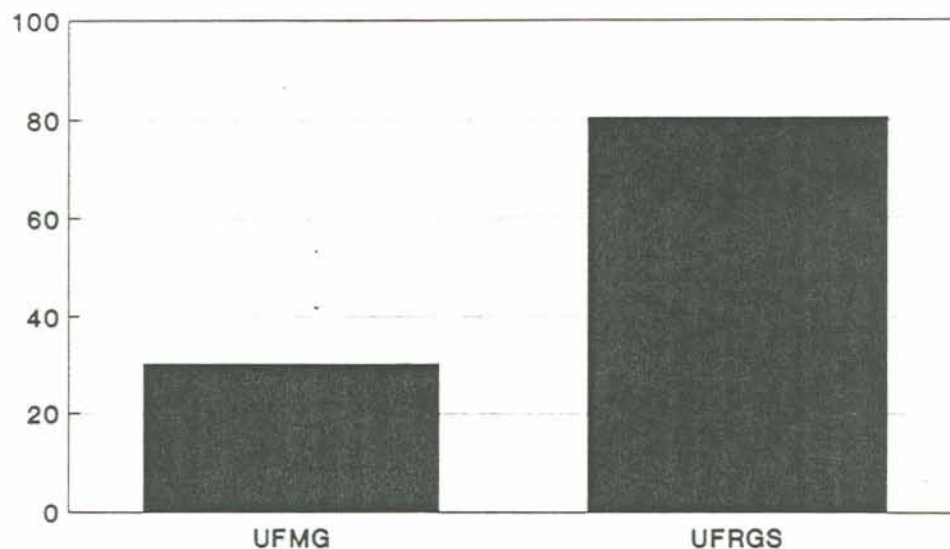
Fonte: Dados da Pesquisa

#### 8.1.14 Quanto ao emprego de tecnologia

A utilização de microcomputadores ou outros equipamentos que se valem de tecnologia avançada para processamento de dados foi revelada por 62,1% dos bibliotecários, sendo que 37,3% dos informantes não utilizam esses equipamentos, e 0,6% nada declarou.

Ao investigar por instituição, constatou-se que o uso desses equipamentos pelos bibliotecários da UFMG é de 30,2% e pelos da UFRGS de 80,5% (FIGURA 20).

FIGURA 20 - Distribuição de frequência da população por emprego de tecnologia e instituição - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

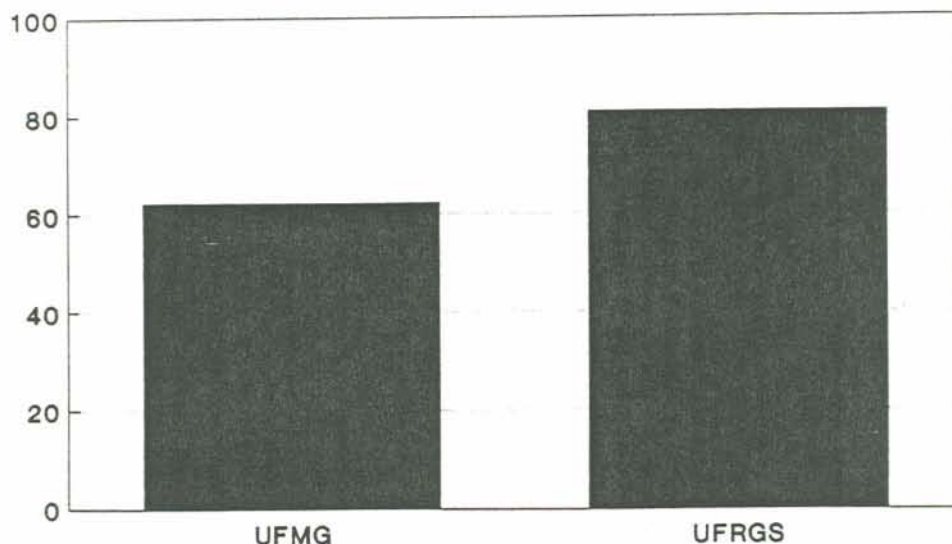
#### 8.1.15 Quanto à satisfação profissional do bibliotecário

Constatou-se que 71,8% dos bibliotecários estão satisfeitos com sua profissão, enquanto 24,9% não. 3,4% dos informantes nada declararam.

O grau de satisfação por universidade ficou assim expresso: 62,3% dos bibliotecários satisfeitos na UFMG e 80,9% satisfeitos na UFRGS (FIGURA 21).



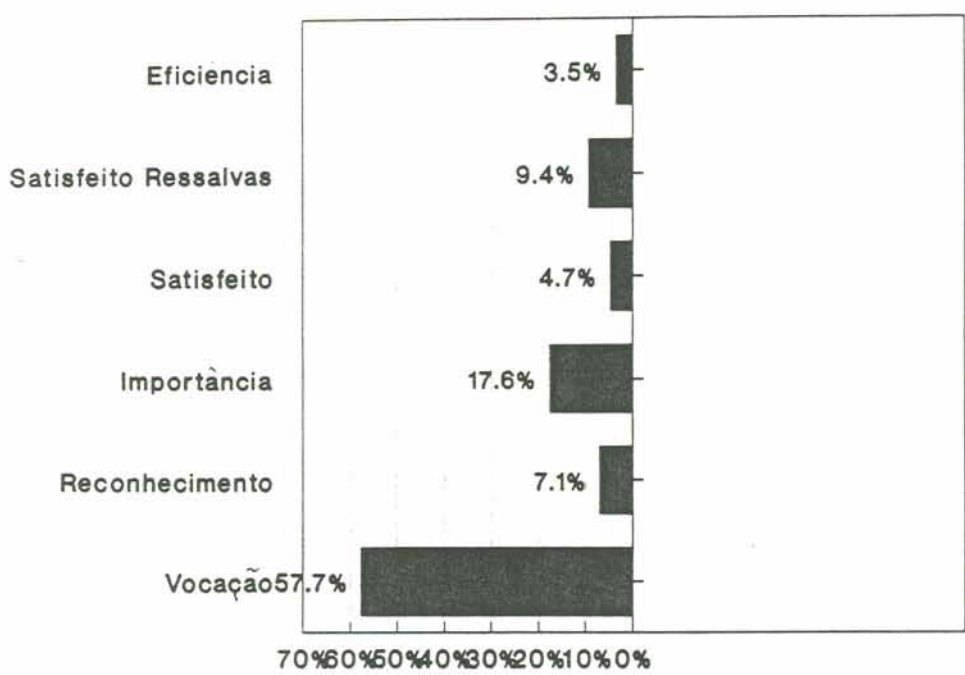
FIGURA 21 - Distribuição de frequência da população por satisfação profissional e instituição - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

Para identificar as razões da satisfação, a partir das respostas fornecidas, foram criadas seis categorias: por vocação e auto-realização; porque o trabalho realizado é reconhecido; é eficiente e possui segurança no que faz; porque acredita na importância do bibliotecário diante da sociedade, oportuniza melhorias; satisfeito, mas precisa crescer mais (maior atualização e experiência); e, satisfeito, mas com ressalvas. Como nas respostas foram indicadas até três razões, para análise desta variável, foram considerados os totais das respostas. Constatou-se que o motivo de maior satisfação é por vocação e auto-realização (57,7%), conforme FIGURA 22.

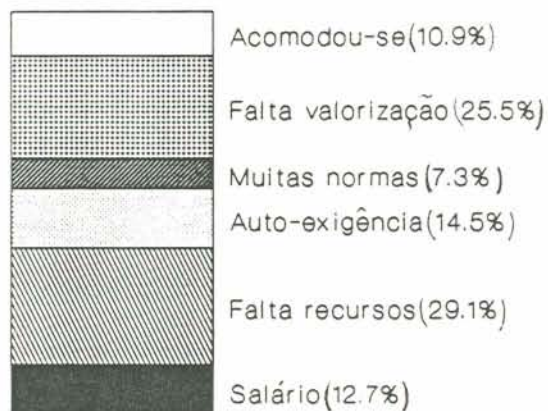
FIGURA 22 - Distribuição de freqüência da população por categorias de satisfação - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

Para identificar as razões da não satisfação profissional dos bibliotecários a partir das respostas apresentadas, estabeleceram-se seis categorias: porque não conseguiu se realizar e se acomodou; por falta de valorização do trabalho do bibliotecário; porque é uma profissão cheia de normas, sem dinamismo; porque é preciso maior auto-exigência; por falta de recursos e dificuldade de implantação de serviços; e por motivos salariais. Como as respostas indicaram até três opções, para análise desta variável, foram considerados os totais das respostas. Constatou-se que a causa de maior insatisfação é por falta de recursos e dificuldade de implantação de serviços (29,1%), conforme FIGURA 23.

FIGURA 23 - Distribuição de freqüência da população por categorias de não satisfação - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

## 8.2 Pensamento dos bibliotecários sobre mudanças organizacionais e a resistência a elas

### 8.2.1 Opinião sobre mudanças em bibliotecas

Para conhecer a opinião dos bibliotecários sobre mudanças em bibliotecas, foi feita uma questão aberta. Com as respostas fornecidas, foram estabelecidas sete categorias com as seguintes considerações:

- a) saudáveis e necessárias: exigência face à evolução da sociedade. Necessárias para acompanhar o desenvolvimento da ciência e para haver renovação de idéias. Como a biblioteca deve ser um órgão dinâmico, deve também estar sujeita a mudanças. Se ela não se adaptar aos novos tempos, sua atuação será desvalorizada e seus serviços serão desempenhados por outros sistemas.
- b) devem ser implantadas com planejamento adequado: importantes, mas não devem ser bruscas. Devem ser introduzidas de maneira organizada, objetiva, de modo que as pessoas envolvidas as conheçam plenamente, procurando minimizar os problemas que possam ocorrer na fase de transição. Bem planejadas, com efeitos previstos e avaliados, serão melhor assimiladas.
- c) trazem vantagens para o profissional e para a biblioteca: estimulam a criatividade e combatem a acomodação inevitável no trabalho da biblioteca. Melhoram a imagem do profissional e da biblioteca, sendo sempre benéficas, mesmo que os resultados não sejam os desejados, pois as pessoas envolvidas crescem profissionalmente e melhoram em suas atividades. Devem trazer satisfação à equipe e melhorar o bem-estar dos funcionários.
- d) devem ser feitas visando melhor atendimento ao usuário: devem ocorrer sempre que surgirem dificuldades e distorções na execução ou prestação de serviços aos usuários, que devem ser sempre os beneficiados.
- e) necessárias apesar das dificuldades comportamentais: devem ocorrer apesar de resistências dos bibliotecários, pois delas



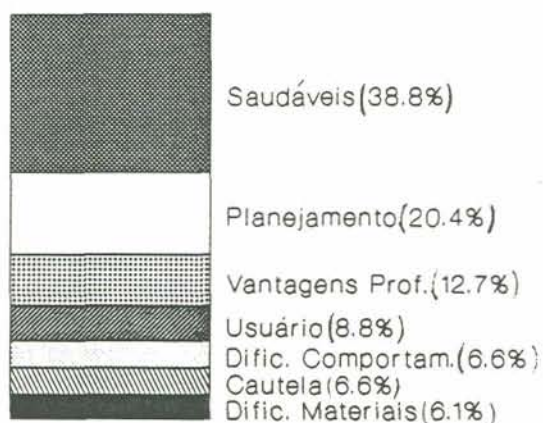
dependem novas posturas. De extrema importância, embora esbarrem na acomodação dos profissionais da área, que têm grande dificuldade em absorver o mundo fora da biblioteca. Mudanças são difíceis, pois as pessoas se sentem inseguras diante de novas situações e/ou exigências; porém esses sentimentos podem ser melhor contornados quando o bibliotecário tem consciência de seus limites e de sua capacidade profissional.

- f) admitidas com cautela e/ou restrições: evitar mudanças desnecessárias, sem objetivo pré-determinado. Devem ser feitas se houver infra-estrutura adequada e recursos financeiros capazes de suportá-las, já que, geralmente, são onerosas e trabalhosas e os prejuízos para os usuários devem ser mínimos e circunstanciais. Realizá-las desde que tenham tido sucesso em outras bibliotecas. Tudo o que funciona deve ser mantido, nunca devendo ocorrer apenas para promoção pessoal do bibliotecário.
- g) apresentam dificuldades de implantação material: muitas vezes o bibliotecário está envolvido com tarefas auxiliares, não sobrando tempo para planejar, executar e avaliar possíveis mudanças organizacionais. A falta de estímulos e a incompreensão das chefias das unidades, onde estão sediadas as bibliotecas dificultam a atualização profissional.

Como a opinião das pessoas ficou expressa em até duas categorias por questionário, os totais apresentados referem-se ao número de respostas. Desta forma obteve-se 51,1% de respostas

fornecidas e 48,9% de abstenções ou não-respostas. Das respostas fornecidas, as maiores concentrações registradas foram saudáveis e necessárias (38,8%) e devem ser implantadas com planejamento adequado (20,4%), conforme FIGURA 24.

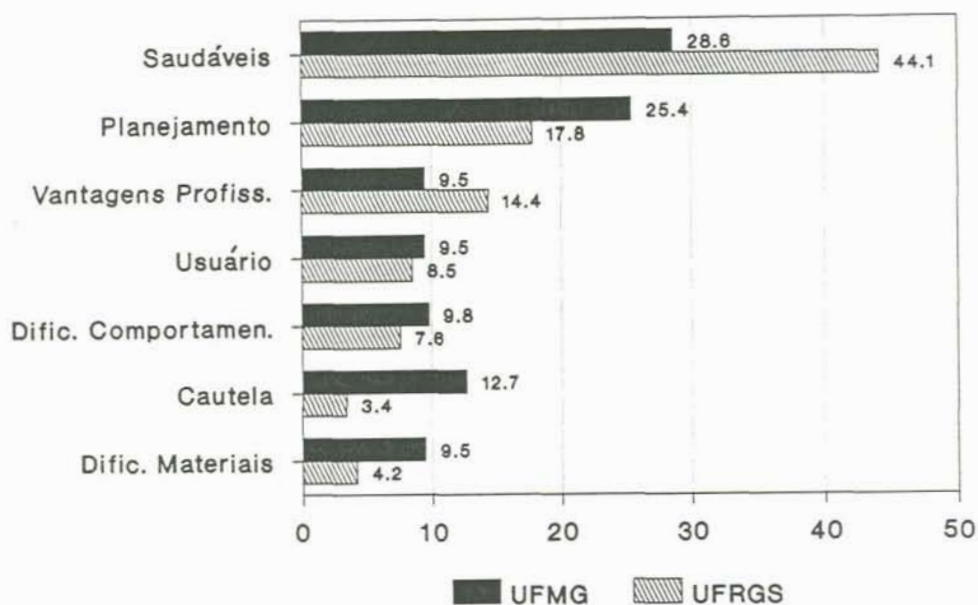
FIGURA 24 - Distribuição de freqüência da população por opinião sobre mudança - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da análise por instituição, verificou-se que as opiniões divergem em grau de importância, sendo que na UFMG a maior concentração corresponde ao item admitidas com cautela e/ou restrições (12,7%) e na UFRGS trazem vantagens para o profissional e para a biblioteca (14,4%), conforme FIGURA 25.

FIGURA 25 - Distribuição de freqüência da população por opinião sobre mudanças e instituição - 1991



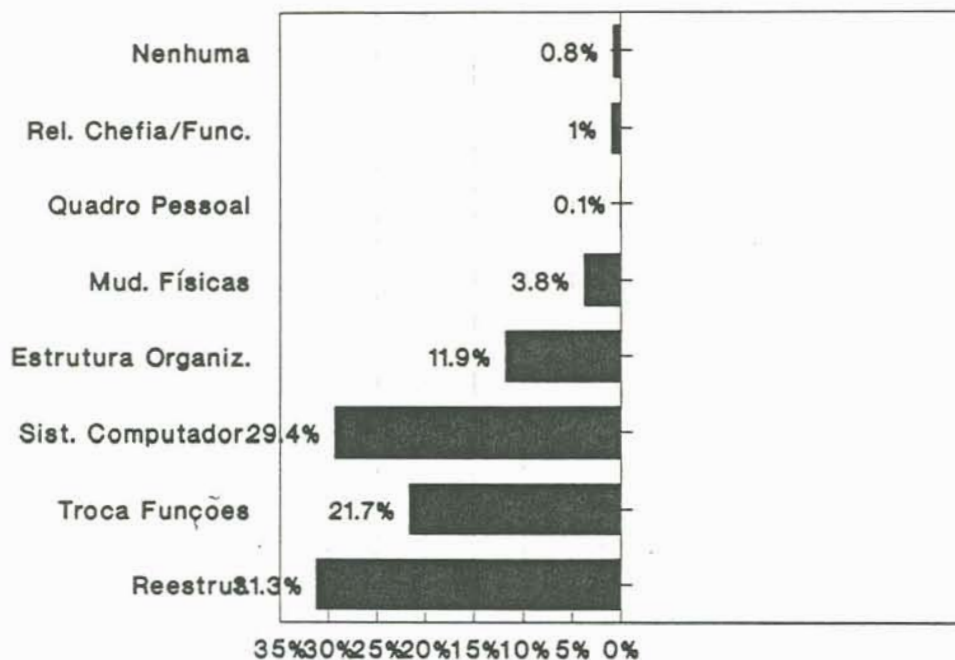
Fonte: Dados da Pesquisa

### 8.2.2 Mudanças ocorridas e a reação a elas

Para identificar as mudanças ocorridas na biblioteca nos últimos dois anos, foram estabelecidas classes: reestruturação e/ou implantação de serviços; troca de funções e/ou atividades entre bibliotecários; uso de sistemas computadorizados; estrutura organizacional; outra(s) e nenhuma. A classe outra(s), a partir das respostas, foi desmembrada e especificada por: mudanças físicas; ampliação do quadro de pessoal; melhoria na relação chefia/funcionário. Ficaram constituídas, então, sete classes. Como as respostas poderiam ser múltiplas, os totais se referem ao número de respostas dadas.

Observou-se que as mudanças que mais ocorreram foram as de reestruturação e/ou implantação de serviços (31,3%) e uso de sistemas computadorizados (29,4%), sendo a ampliação do quadro de pessoal a de menor ocorrência (0,1%), conforme FIGURA 26.

FIGURA 26 - Distribuição de freqüência da população por mudanças ocorridas nos últimos dois anos - 1991

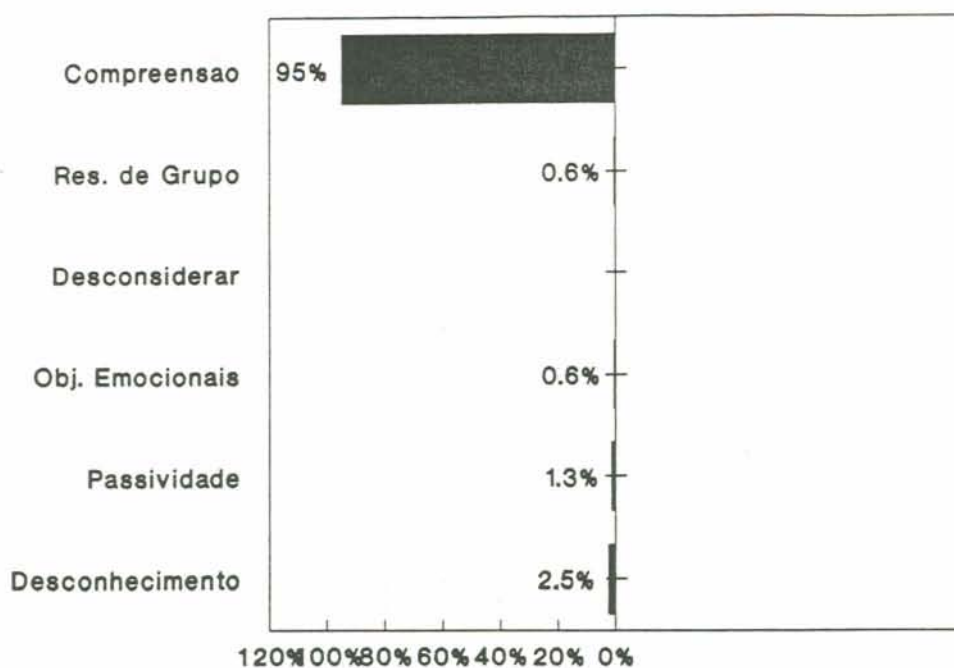


Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação a essas mudanças foi indagada a reação de cada um, que foi expressa por seis categorias: quase desconhecimento; passividade e comodismo; objeções emocionais ou influenciando pessoas mais fracas; desconsiderar o que já existe, reconstruir só o fato novo; resistência de grupo; compreensão e incorporação do fato novo. Verificou-se que a grande maioria afirmou ter compreendido e incorporado o fato novo (95%), conforme FIGURA 27.



FIGURA 27 - Distribuição de freqüência da população por reação às mudanças ocorridas na biblioteca nos últimos dois anos - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

### 8.2.3 Mudança e resistência

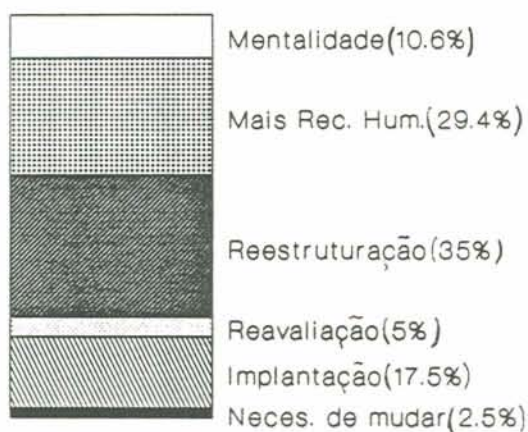
Para conhecer o posicionamento do bibliotecário diante da possibilidade de inovações, foi questionado se havia necessidade de mudança na biblioteca, ao que 74,6% responderam afirmativamente e 20,9% negativamente, sendo que 4,5% nada informaram. A partir das respostas dadas, foram estabelecidas categorias: seis para a resposta SIM e duas para a resposta NÃO. Os bibliotecários apontaram como necessárias as seguintes mudanças na biblioteca:

- a) mudança de mentalidade e comportamento dos bibliotecários: maior integração entre a equipe, incluindo atitudes mais responsáveis e com maior sensibilidade em relação à biblioteca como prestadora de serviços. Melhoria no desenvolvimento de tarefas e implementação de mudanças que introduzam maior dinamismo e maior produtividade.
- b) mais recursos humanos, materiais e financeiros: Humanos: ampliar o quadro de bibliotecários; minimizar a subutilização de bibliotecários por falta de pessoal de apoio; propiciar treinamento, aperfeiçoamento e atualização de técnicos e auxiliares. Materiais: mudança no espaço físico; e solucionar problemas de conservação e manutenção nas instalações. Financeiros: obter verba específica para a biblioteca; alcançar maiores recursos bibliográficos e atualização do acervo.
- c) reestruturação organizacional: modificar organograma; reestruturar ou implantar serviços, a fim de tornar os setores da biblioteca mais ágeis. Redistribuir tarefas entre os bibliotecários e buscar maior racionalização das atividades.
- d) reavaliação sistemática do ambiente: proceder à avaliação de desempenho e da própria organização da biblioteca. Necessidade de introduzir métodos mais modernos e melhorar a imagem da biblioteca.
- e) necessidade de mudar [e para melhor]: é preciso mudar sempre. A biblioteca deve ser dinâmica e isso provoca mudanças.

f) implantação e/ou desenvolvimento da automação ou novas tecnologias.

Dentre esses o de maior concentração foi a reestruturação organizacional, com 35% das indicações (FIGURA 28).

FIGURA 28 - Distribuição de freqüência da população por mudanças sugeridas pelos bibliotecários - 1991



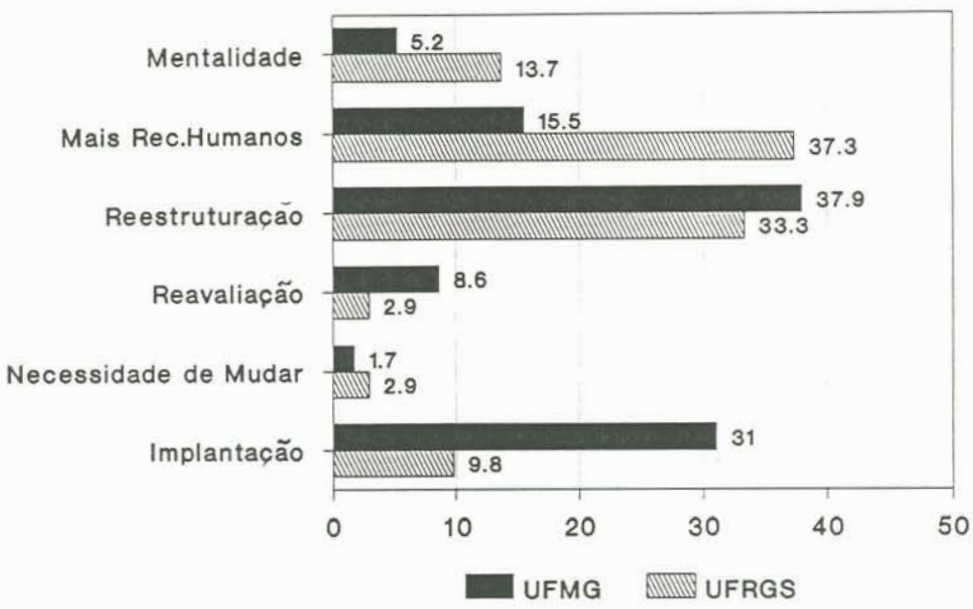
Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar de, no caso de resposta negativa (isto é, sem necessidade de mudanças na biblioteca), não ter sido solicitado justificar, alguns indicaram opiniões:

- a) não, porque as mudanças estão (ou recém estiveram) em processo de desenvolvimento;
- b) não, porque estão ocorrendo mudanças demais.

Ao analisar essas informações por instituição, constatou-se que a ordem de concentração de respostas ficou diferenciada, conforme FIGURA 29.

FIGURA 29 - Distribuição de freqüência da população por mudanças sugeridas e instituição - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

A fim de identificar o pensamento do bibliotecário relativo a sua resistência a mudanças através de suas próprias palavras, foi solicitado responder se era favorável a mudanças organizacionais, ao que 93,8% da população respondeu afirmativamente, 3,4% negativamente e 2,8% não se manifestou. A partir das justificativas dadas, constituíram-se quatro categorias para a resposta SIM e quatro categorias para a resposta NÃO, as quais apresentaram as seguintes afirmações.



SIM (ou seja, favorável a mudanças organizacionais)

- a) porque fazem parte de um processo evolutivo: há necessidade constante de aperfeiçoamento. Tudo muda e é necessário acompanhar a evolução, pois ficar parado já é retroceder. Se forem necessárias, devem acontecer mesmo que possam parecer difíceis de serem implementadas, e muito proveito se obterá delas, mesmo que aparentemente tudo tenha dado errado. São estimulantes.
- b) porque visam melhora na organização e racionalização do trabalho: contribuem para a melhoria da qualidade do serviço aproximando metas e objetivos da biblioteca. Permitem corrigir falhas, alterar rotinas e redistribuir tarefas que se tornaram sem sentido, possibilitando às bibliotecas se adaptarem às novas tecnologias e às necessidades sempre mais específicas do usuário atual. Promovem maior eficácia e produtividade, fazendo da biblioteca órgão dinâmico e vivo.
- c) porque possibilitam crescimento pessoal: estimulam à equipe a trabalhar mais para obtenção de bons resultados, trazendo motivação para o trabalho, maior realização pessoal do bibliotecário, possibilitando, ainda, aperfeiçoamento dos profissionais nela envolvidos.
- d) porque, havendo bom planejamento, existirá possibilidade de bons resultados: quando bem planejadas, contribuem para dinamizar o serviço. Devem ser discutidas com todos os membros da biblioteca que serão envolvidos, tendendo, dessa forma, a

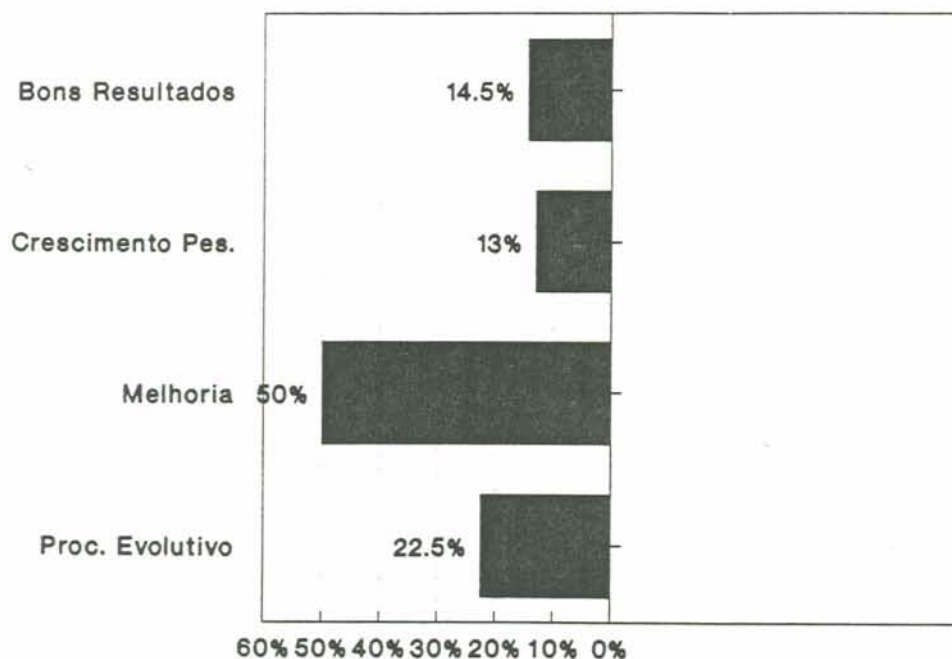
funcionarem como fator de motivação.

NÃO (ou seja, desfavorável a  
mudanças organizacionais)

- a) porque geram muita insegurança e ansiedade.
- b) porque não estão sendo necessárias.
- c) porque precisa ter maior infra-estrutura para suportá-las.
- d) depende: só se for para melhorar.

Para as respostas afirmativas, a grande maioria enfatizou que são favoráveis porque visam melhora na organização e racionalização do trabalho (50%), conforme FIGURA 30. Como as respostas foram múltiplas, os totais apresentados referem-se ao número de respostas.

FIGURA 30 - Distribuição de freqüência da população por número de indicações favoráveis a mudanças organizacionais - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

No intuito de aprofundar o delineamento sobre resistência a mudanças por parte dos informantes, foi-lhes perguntado sobre seus colegas, se os julgavam resistentes. A isso 62,1% responderam NÃO e 25,4% concluíram que SIM, sendo que 3,4% não souberam definir e 9% não se manifestaram. A partir das respostas foram estabelecidas categorias, sendo nove para a resposta SIM e sete para a resposta NÃO, utilizando-se as afirmações dos bibliotecários para ilustrar cada categoria:

SIM , meus colegas são  
resistentes a mudanças

- a) sentimentos predispostos a respeito de qualquer mudança: sem pensar no que está sendo proposto, a princípio os colegas não concordam e, na maioria das vezes, só enxergam o lado negativo. Mudanças sempre criam resistências; e eles não aceitam as mudanças.
- b) necessidade de estabilidade e segurança: acreditam que desestabiliza o funcionamento da biblioteca, altera rotinas, têm medo de perder o domínio da situação ou cargo; por insegurança e medo do desconhecido e porque mudanças geram ansiedade. Alguns ficam um pouco inseguros, pois as mudanças que ocorrem estão sendo muitas e em velocidade muito grande. Alguns, ainda, não têm estrutura para assimilar rapidamente as mudanças de serviço e/ou novas exigências.
- c) compulsão pelo conformismo: as pessoas se encontram tão acomodadas que não aceitam qualquer interferência. Estão "viciadas" com o que fazem e têm falta de visão administrativa. "Independente do local de trabalho, vejo que o próprio curso de graduação molda o futuro bibliotecário para que seja submisso às técnicas, evitando discutir seus conteúdos, aplicações, vantagens e desvantagens. Somos treinados a fazer tudo pelo usuário, mas não temos em mente os porquês de nossos atos, pois não possuímos o hábito de reavaliar nossa teoria e nem nossas práticas".



- d) conservadorismo: muitos colegas afirmam: "sempre fiz assim. Vamos ver se vai funcionar diferente!!!".
- e) desconhecimento do objetivo da mudança: por falta de conhecimento do que as mudanças venham representar; dependendo do tipo de mudança e da forma como é informada seu resultado poderá ser diferente.
- f) acontecimentos históricos: pelo que já foi vivenciado, nem todos reagiram favoravelmente às mudanças realizadas.
- g) outros fatores: resistência a novas tecnologias; por fatores emocionais; e porque o mineiro é muito conservador.
- h) justificativa indefinida, embora resposta positiva. Por exemplo: não tenho colegas; ou conheço-os pouco; sim e não, depende; ou motivos variados (sem que o respondente informasse quais motivos).

**NÃO , meus colegas não são  
resistentes a mudanças**

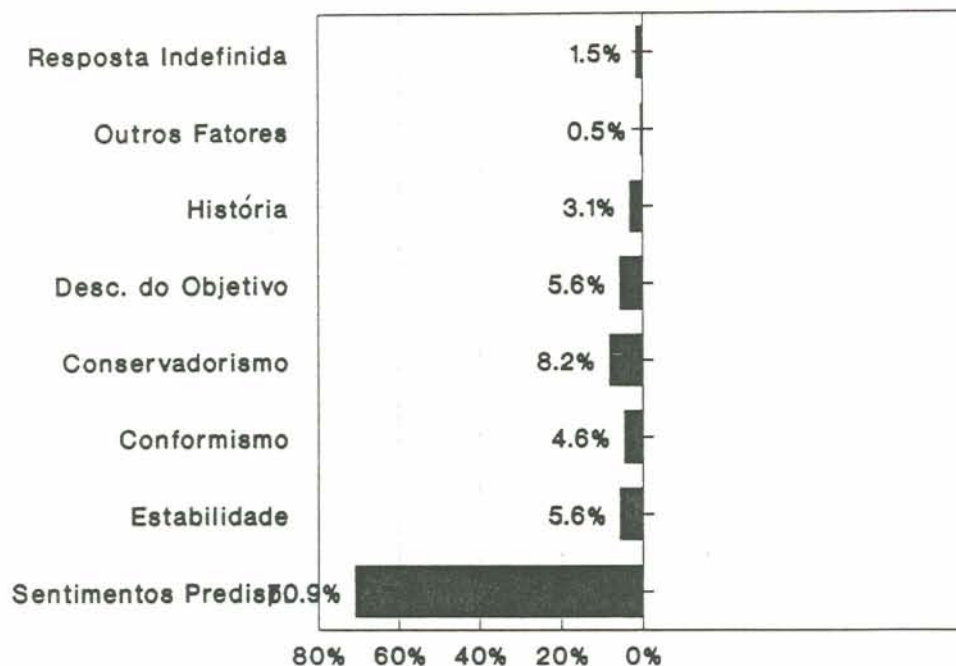
- a) inexistência de sentimentos predispostos e resistentes a mudanças: porque são receptivos a mudanças que facilitem e/ou valorizem suas tarefas e proporcionem melhoria na prestação de serviço. "Nosso grupo é homogêneo, porque todas partilhamos da mesma opinião".
- b) enfrentam o desconhecido, arriscam-se: porque a equipe procura

crescer constantemente, buscando estar sempre atualizada e atuante. Sentindo sempre a necessidade de melhorar o desempenho da biblioteca, os bibliotecários "batalham" para manter dinamismo e modernidade no ambiente.

- c) aceitam situações novas: porque aceitam novos encargos a fim de experimentar um fato novo; todos reconhecem que as mudanças são necessárias; há sempre um certo grau de disponibilidade em colaborar, embora não haja muita iniciativa.
- d) atuam ou manifestam-se independentemente dos demais: fazem trabalhos diversificados sem prejudicar a rotina.
- e) incorporam novidades ao que é familiar.
- f) conhecimento do objetivo da mudança: bem fundamentados, os bibliotecários apóiam. Todas as mudanças exigem adaptação, quando bem planejadas são bem entendidas e as resistências bem menores; antes de serem implantadas são discutidas e partem de necessidades sentidas pela equipe.
- g) acontecimentos históricos favoráveis: em experiências anteriores, foi constatado que todos trabalharam com espírito de colaboração; têm proposto/cooperado com as mudanças ocorridas.

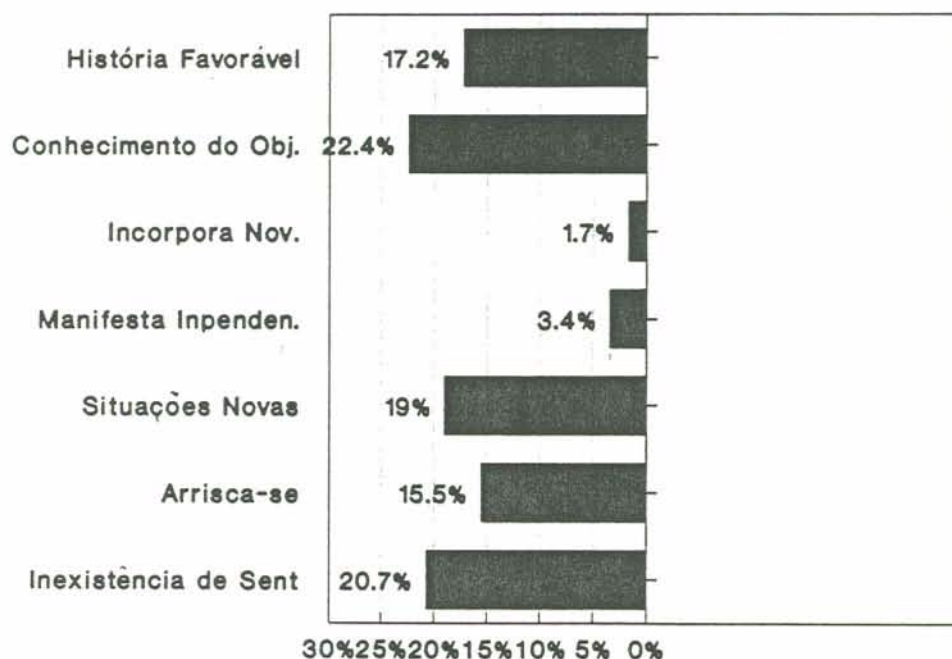
Na análise das respostas constatou-se que, para o item SIM, a afirmação mais indicada foi sentimentos predispostos a respeito de qualquer mudança (70,9%) e para o item NÃO foi conhecimento do objetivo da mudança (22,4%), conforme FIGURAS 31 e 32.

FIGURA 31 - Distribuição de freqüência da população por número de respostas afirmativas, quanto a colegas resistentes - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

FIGURA 32 - Distribuição de freqüência da população por número de respostas negativas, quanto a colegas resistentes - 1991



Fonte: Dados da Pesquisa

#### 8.2.4 Outros fatores

Com o objetivo de investigar sobre a existência de outros fatores de influência na resistência a mudanças, relacionaram-se seis itens, caracterizando carências na organização. Indagou-se, separadamente, se poderiam gerar fatores de resistência a mudanças em bibliotecas. Os itens estão descritos a seguir, com a indicação do percentual de respostas conforme QUADRO 6.

QUADRO 6 - OPINIÃO SOBRE POSSÍVEIS FATORES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS, CARACTERIZANDO CARÊNCIAS NA BIBLIOTECA - 1991

FATOR	SIM (%)	NÃO (%)	SEM RESPOSTA (%)
recursos financeiros insuficientes	75,1	14,1	10,8
infra-estrutura inadequada da biblioteca	81,9	9,6	8,5
falta de atualização profissional	78,5	13,0	8,5
uso de materiais não-conven- cionais	28,2	46,4	25,4
uso de novas tecnologias	48	32,8	19,2
opinião negativa do usuário sobre a biblioteca	55,9	22,6	21,5

Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se, pois, que a infra-estrutura inadequada da biblioteca (81,9%) é o fator mais indicado como de provável



influência no comportamento do bibliotecário, no que concerne à resistência a mudanças, sendo que o uso de materiais não-convencionais (46,7%) aparece como o de menor possibilidade de ocorrência desse fenômeno.

### 8.3 Análise dos fatores de resistência

Para analisar os treze fatores de resistência a mudanças, foram agrupadas as questões que investigavam o mesmo aspecto (ver item 7). Se alguma das questões deixou de ser respondida ou foi invalidada, nenhuma das três foi considerada naquele conjunto, ou seja, para o fator em questão, o questionário foi rejeitado. Isso significa que o total de respostas para cada fator pode ser diferente. Assim, numa caracterização geral, as médias obtidas por fator de resistência estão expressas na TABELA 1, sendo apreensões e esperanças o de maior tendência à resistência, e a incerteza o de maior tendência à adaptabilidade às mudanças. Como os pontos das 3 questões sobre o mesmo fator foram somados (constituindo uma variável), então o menor valor considerado foi 3 e o maior 15, sendo que o menor caracteriza o grau mais elevado de resistência a mudanças (ver item 7.5.1). Assim, pelo cálculo das médias obtidas, quanto menor o valor dos pontos, maior a resistência.

TABELA 1 - FATOR DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA X NÚMERO DE CASOS E  
E MÉDIAS - 1991

FATOR DE RESISTÊNCIA	Nº DE CASOS	MÉDIAS
apreensões e esperanças	173	7,6127
compulsão do conformismo	168	8,2262
desconhecimento do objetivo da mudança	176	8,3295
maneira de fazer mudanças	173	8,3584
acontecimentos históricos	169	9,0888
crenças culturais e normas de conduta	172	9,3953
necessidade de estabilidade	174	9,4885
conservadorismo	177	10,4802
sentimentos predispostos	171	10,6784
desconfiança e condenação	176	10,7386
impacto nas relações sociais existentes	165	11,3758
estratificação	177	12,4520
incerteza	175	13,0514

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nesses resultados, constatou-se que os fatores que caracterizam maior tendência à resistência a mudanças são: apreensões e esperanças, compulsão do conformismo, desconhecimento do objetivo da mudança e maneira de fazer mudanças.

Os fatores que menos interferem no fenômeno da resistência, pois indicam menor tendência à rejeição de mudanças são: conservadorismo, sentimentos predispostos, desconfiança e condenação, impacto nas relações sociais existentes, estratificação e incerteza.

Observou-se fatores de tendência central, ou seja, não caracterizam resistência, tampouco indicam imediata aceitabilidade das mudanças. Demonstram, nesse estudo, condições de convivência com as mudanças de maneira natural sem afetar

negativamente o ambiente, nem agir proativamente em relação a ela.

Na análise por instituição, verificou-se que o agrupamento alcançado pelas médias se manteve por instituição, obtendo pequenas variações dentro do próprio grupo, se considerarmos três tendências: maior resistência a mudanças, tendência central, e menor resistência a mudanças conforme TABELA 2.

TABELA 2 - MÉDIAS DOS FATORES DE RESISTÊNCIA POR INSTITUIÇÃO-1991

FATORES	MÉDIAS	POPULAÇÃO	UFMG	UFRGS
Apreensões e esperanças	(*)	7,6127	7,726	7,550
Compulsão do conformismo	(*)	8,2262	8,172	8,255
Desconhecimento do objetivo da mudança	(*)	8,3295	8,571	8,195
Maneira de fazer mudanças	(*)	8,3584	8,233	8,425
Acontecimentos históricos	(**)	9,0888	8,603	9,342
Crenças culturais e normas de conduta	(**)	9,3953	9,323	9,436
Necessidade de estabilidade	(**)	9,4885	9,587	9,432
Conservadorismo	(***)	10,4802	10,250	10,611
Sentimentos predispostos	(***)	10,6784	10,279	10,900
Desconfiança e condenação	(***)	10,7386	10,889	10,655
Impacto nas relações sociais existentes	(***)	11,3758	10,780	11,708
Estratificação	(***)	12,4520	12,375	12,496
Incerteza	(***)	13,0514	12,206	13,527

Fonte: Dados da Pesquisa

Observação: (\*) Fatores com maior tendência à resistência a mudanças  
 (\*\*) Fatores de tendência central  
 (\*\*\*) Fatores com menor tendência à resistência a mudanças

A TABELA 2 agrupa os fatores de resistência por tendências, que aparecem separadas por linhas horizontais,



reunindo, primeiramente, os fatores com maior tendência à resistência a mudanças com um asterisco, compreendendo o valor das médias obtidas até 8,999. Como fatores de tendência central, na escala de 3 a 15 (soma dos pontos) ficam caracterizados os valores 9 até 9,999, agrupados com dois asteriscos. E, finalmente, o terceiro grupo, o de menor tendência à resistência a mudanças, reunido com três asteriscos, considera os fatores com valores a partir de 10 pontos.

Com vistas a facilitar a leitura dos valores por tendências nos fatores analisados, mantém-se a separação com linhas horizontais nas demais tabelas. No caso da TABELA 2, contudo, para a UFMG, o fator acontecimentos históricos aparece como de tendência central para efeitos de melhor sistematização dos dados, embora se caracterize, ainda, como fator de maior tendência à resistência. Entretanto como o que foi analisado refere-se às médias e, considerando, também, que não havia alteração na ordem dos fatores de resistência, esta variável é mantida como de tendência central.

### 8.3.1 Fatores com maior tendência para a resistência

#### a) Apreensões e esperanças

O estudo revela ser este fator o de maior tendência à resistência, conforme TABELA 1. As necessidades pessoais e organizacionais do bibliotecário influenciam sua atitude em relação às mudanças.



Num período em que a universidade brasileira sofre com posições governamentais de toda ordem no sentido de diminuir cada vez mais sua influência, de cercear tanto quanto possível seu desenvolvimento e buscando até atingir sua imagem pública diante da comunidade, é compreensível que o profissional que atua nessa universidade seja fortemente influenciado por essas circunstâncias.

As apreensões dos bibliotecários, então, podem ter origem nesse ambiente tumultuado, não permitindo grandes esperanças fundamentadas nas experiências vigentes.

As novas ameaças que pairam sobre as universidades e mesmo a situação financeira da instituição e condição salarial do bibliotecário não acompanhando o ritmo de defasagem em relação ao crescente custo de vida, também são elementos que atuam nas expectativas do profissional, o que também foi comentado por DOWELL(1988) e PRITCHARD(1989).

Assim, a universidade, sendo uma realidade que é fortemente influenciada pelas imposições governamentais e da sociedade, também influencia (PALHANDO, 1987). Essa influência se faz sentir tanto na sociedade, como no próprio âmago da instituição, onde o profissional é o objeto do processo.

Ao analisar o perfil da população, constatou-se que a maior concentração é de pessoas casadas (54,7%), com dependentes (58,7%) e com vencimentos na faixa de 6-10 salários mínimos (46,2%). Assim pode-se compreender que além das implicações externas à universidade advindas do governo federal do qual

dependem, os indicadores financeiros de baixa perspectiva para uma comunidade com grandes obrigações no âmbito pessoal/familiar sejam aspectos causadores de grandes apreensões e fracas esperanças no sentido de uma atividade tranqüila, onde os aspectos de ordem material do indivíduo não interfiram. A TABELA 3 demonstra que, pela análise das variáveis consideradas ( APREENSÕES E ESPERANÇAS; ESTADO CIVIL: casado; POSSUI DEPENDENTES: sim; e FAIXA SALARIAL: 6-10 SM ), o maior índice de respostas concentrou-se no item 7 pontos, que corresponde a maior tendência à resistência.

As TABELAS 3 a 12 estão organizadas levando em consideração o cruzamento de variáveis e o total de pontos obtidos nas somas das respostas (3 até 15 pontos por fator de resistência analisado). Para cada cruzamento realizado, é considerado o grupo com maior número de respostas. Assim, para exemplificar, no caso da TABELA 3, a origem dos dados fica estabelecida da seguinte maneira:

- a) cruzamento da variável APREENSÕES E ESPERANÇAS com a variável ESTADO CIVIL;
- b) como a maioria da população é casada, tomou-se esse grupo por ter tido o maior número de respostas;
- c) os dados obtidos deste cruzamento (b) foram transcritos para a TABELA 3, constituindo o primeiro conjunto de informações dentro do qual a maior concentração de respostas indica a tendência (maior resistência) do grupo (casado) para aquele fator analisado (APREENSÕES E ESPERANÇAS);

TABELA 3 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR APREENSÕES E ESPERANÇAS X PERFIL DA POPULAÇÃO - 1991

TOTAL DE PONTOS: APREENSÕES E ESPERANÇAS	PERFIL:	ESTADO CIVIL (casado)	POSSUI DEPENDENTES (sim)	FAIXA SALARIAL (6-10 SM)
	3	1	1	-
4	3	2	1	
5	4	4	4	
6	8	9	6	
7	29	32	24	
8	20	25	14	
9	16	19	12	
10	7	5	5	
11	3	3	-	
12	1	-	-	
13	-	-	-	
14	-	-	-	
15	-	-	-	

Fonte: Dados da Pesquisa

- d) o segundo conjunto de informações é originado pelo resultado do cruzamento entre APREENSÕES E ESPERANÇAS e POSSUI DEPENDENTES, sendo transcrito para a TABELA 3 o grupo com maior número de respostas (SIM);
- e) da mesma forma, o terceiro conjunto de dados é obtido pelo cruzamento entre APREENSÕES E ESPERANÇAS e FAIXA SALARIAL, onde 6-10 SM é a faixa de maior representatividade.
- Para cada variável, os dados informados nas tabelas referem-se ao número de casos (ou questionários) que correspondem ao total de pontos indicados na 1ª coluna. As linhas que separam o valor 9 dos demais totais delimitam a tendência central dos pontos obtidos (ver explicação TABELA 2).



## b) Compulsão do conformismo

Aparece como segundo fator de maior tendência à resistência, conforme TABELA 1. Este aspecto valida alguns pressupostos da literatura que sugerem ser o bibliotecário um profissional acomodado (SLADEN, 1972; FISHER, 1988).

O desejo mal sucedido do bibliotecário por equiparação a outras categorias profissionais, também relatada por SHERA(1969), acabou por torná-lo sem ação suficiente para alterar essa situação. Neste estudo isso é observado no grupo que demonstra insatisfação profissional, onde a causa de maior incômodo ao bibliotecário é a falta de recursos ou baixos salários e dificuldade de implantação de serviços (29,1%) seguida pela falta de valorização de seu trabalho (25,5%), conforme TABELA 4.

TABELA 4 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR COMPULSÃO DO CONFORMISMO x RAZÕES DE NÃO SATISFAÇÃO PROFISSIONAL - 1991

TOTAL DE PONTOS: COMPULSÃO DO CONFORMISMO	RAZÕES DE NÃO SATISFAÇÃO PROFISSIONAL		RAZÕES DE NÃO SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	
	FALTA DE VALORIZAÇÃO	BAIXO SALÁRIO	FALTA DE VALORIZAÇÃO	BAIXO SALÁRIO
4	1	-	1	-
5	-	2	-	2
6	1	1	1	1
7	2	3	2	3
8	2	2	2	2
9	4	1	4	1
10	-	1	-	1
11	-	3	-	3
12	1	2	1	2
13	-	1	-	1

Fonte: Dados da Pesquisa



A compulsão do conformismo aparece, então, como uma quase imposição à opção profissional do bibliotecário, já que há tendência para aceitação dessa condição, absorvendo seus resultados desfavoráveis.

c) Desconhecimento do objetivo da mudança

Esse fator também aparece com tendência a resistência nesse estudo conforme TABELA 2, sendo facilmente identificado pelas características da organização e pelo fato dela estar inserida num sistema onde as grandes decisões são tomadas de cima para baixo, apesar da propalada participação da comunidade. Ocorre que o que lhes chega para decidir já é resultado de decisões anteriores advindas de esferas superiores.

Então, quando ocorre a necessidade de decidir sobre mudanças no âmbito da biblioteca, outras situações anteriores já determinaram essa necessidade sem que a sua causa tenha sido completamente esclarecida. O desconhecimento do objetivo da mudança contém uma estrutura lógica e racional, sendo necessário que a sua compreensão se estabeleça igualmente neste nível, para que não haja rejeição à mudança.

Surge o aspecto do sistema institucional decidir sobre os recursos de toda a organização, restando pouco às unidades vinculadas para definir, no caso as bibliotecas. Assim o desconhecimento a respeito dos objetivos da mudança pode estar vinculado mais ao sistema possuir características verticais de decisão do que propriamente originado no comportamento do

bibliotecário.

Este estudo demonstrou que, quando perguntado sobre a necessidade de mudança na biblioteca, 78,1% da população respondeu afirmativamente, sendo que 38,7% acrescentou que mudanças são saudáveis e 20,4% expressou a necessidade de conhecer seus objetivos para um resultado mais efetivo (TABELA 5), o que é confirmado por JOHNS, 1973; ZANDER, 1973; GLEN, 1976 e WHITE & BEDNAR, 1986.

TABELA 5 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR DESCONHECIMENTO DO OBJETIVO DA MUDANÇA X OPINIÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS - 1991

OPINIÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	NECESSIDADE DE MUDANÇA (sim)	SAUDÁVEIS	NECESSITAM PLANEJAMENTO ADEQUADO
3	1	1	-
4	-	1	-
5	-	-	-
6	1	3	1
7	15	26	14
8	12	12	9
9	12	9	6
10	5	7	3
11	7	7	4
12	2	2	-
13	1	2	-
14	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa

#### d) Maneira de fazer mudanças

Caracterizada pela tradição de autoritarismo como as mudanças têm sido feitas, e com a falta de cunho participativo,

observa-se que as pessoas tornam-se mais teimosas quando lhes é imposto mudar sem razão aparente.

Os resultados desse estudo mostram que 94,2% das mudanças ocorridas foram de cunho organizacional e que há grande preocupação dos bibliotecários em que elas se desenvolvam de forma planejada (15,3%), porque são saudáveis e necessárias (38,7%), conforme TABELA 6. Sendo a maioria das mudanças de ordem organizacional, as pessoas podem ter-se ressentido por não terem sido tratadas como indivíduos, mas como grupo indiferenciado, gerando características de resistência. Esse dado é também referendado por JUDSON (1967).

TABELA 6 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR MANEIRA DE FAZER MUDANÇAS X OPINIÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS - 1991

OPINIÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS OCORRIDAS	SAUDÁVEIS E NECESSÁRIAS	DEVEM TER PLANEJAMENTO
3	-	1	-
4	2	1	-
5	7	-	-
6	8	3	1
7	32	26	14
8	31	12	9
9	31	9	6
10	16	7	3
11	9	7	4
12	8	2	-
13	3	2	-

Fonte: Dados da Pesquisa



### 8.3.2 Fatores de tendência central

#### a) Acontecimentos históricos

As experiências com mudanças organizacionais nas duas instituições (UFMG e UFRGS), tais como a modernização administrativa e a reforma universitária, às vezes com resultados positivos e outras com aspectos mal sucedidos, levam seus profissionais a se acostumarem com inovações.

Práticas e costumes passados das instituições com relação a inovações têm demonstrado que não há necessidade de grandes preocupações a nível da instituição já que na base da organização a estrutura não afetou o desempenho dos bibliotecários. Assim a natureza dos efeitos posteriores de mudanças ocorridas tranquiliza, de certa forma, o comportamento do bibliotecário, não constituindo nesse estudo fator de resistência. Isso é verificável quando se questiona sobre o pensamento a respeito de mudanças e 96,5% da população responde afirmativamente e dentre esse grupo 23% justifica que mudanças anteriores demonstraram ser positivas e fazem parte do processo evolutivo e porque visam melhoria na organização e racionalização do trabalho (48,9%). Também ao perguntar sobre se julgava os colegas resistentes, 68,3% da população respondeu que não. Dentre esses, também 22,5% justificaram que em experiências anteriores haviam demonstrado boa adaptabilidade a elas e que os acontecimentos históricos favoráveis (17,2%) também referendavam sua opinião (TABELA 7).



TABELA 7 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR ACONTECIMENTOS HISTÓRICOS x OPINIÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS - 1991

OPINIÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SOBRE MU- DANÇAS	FAVORÁVEL A MUDANÇAS	COLEGAS RESISTENTES
Processo evolutivo	Visam me- lhoria da organização	Boa adap- tabilidade
ACONT. HISTÓRICOS		Acontec. históricos favoráveis
4	-	1
5	-	1
6	1	4
7	5	8
8	4	7
9	10	18
10	4	7
11	6	8
12	1	7
13	-	4
14	-	-
15	-	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Assim observa-se que os acontecimentos históricos vivenciados pelo bibliotecário lhe propiciam um referencial de aceitabilidade às inovações.

#### b) Crenças culturais e normas de conduta

Existe uma cultura local que é forte mas não o bastante para ignorar experiências alheias. Ambas as instituições possuem tradição na área da Biblioteconomia, o que pode ser verificado pela aceitação que têm a nível nacional e pela qualidade dos serviços que desenvolvem. Ambas possuem características ímpares e imitáveis na área das bibliotecas. Entretanto devem parte de seu crescimento e avanço a experiências desenvolvidas por outras

universidades e instituições, como, por exemplo, a questão do empréstimo automatizado na UFMG e o desenvolvimento de software próprio para a automação das bibliotecas da UFRGS.

Estas situações são significativas e demonstram o resultado obtido no estudo, o qual se refere a não cristalização da auto-imagem como cultura a ser copiada e sem reparo. Dessa forma tem-se que crenças culturais não constituem, para a população alvo, fator de resistência. JUDSON (1967) sugere que, geralmente essas crenças poderiam influenciar as atitudes das pessoas, mas isso não se comprovou neste trabalho.

#### c) Necessidade de estabilidade

A este fator é necessário agregar um aspecto: o sistema de serviço público federal. Antes de qualquer atividade que desempenham, a nível de vínculo empregatício, esses bibliotecários são funcionários públicos. Isso lhes confere um status quo muito forte que não lhes causa insegurança por questões de instabilidade funcional.

É característica desse fator a necessidade de restabelecimento do equilíbrio homeostático. Ocorre que, no caso das instituições em questão, o desequilíbrio nem acontece por inteiro, por isso não precisa ser restabelecido.

Esse aspecto é apresentado na literatura (JUDSON, 1967, ZALTMAN et al, 1973; ZANDER, 1973; SAYLES & STRAUSS, 1975; GLEN, 1976; MORGAN, 1976; MELLO, 1978; WERTHER JR. & DAVIS, 1983; DUNHAN, 1984 e WHITE & BEDNAR, 1986) como um dentre os de maior

possibilidade de ocorrência a causar resistência à mudança. Neste sentido, a população demonstrou que não necessita manter o que lhe é familiar, o que pode ser demonstrado também quando 95% da população informou que sua reação às mudanças ocorridas foi de compreensão e incorporação do fato novo.

### 8.3.3 Fatores com menor tendência para a resistência a mudanças

#### a) Conservadorismo

Na análise desse fator, constatou-se que não representa tendência maior à resistência, conforme TABELA 1. Isso pode ser justificado pela influência do tempo de serviço da população, cuja maior incidência é a faixa 6-10 anos de trabalho (23,5%), o que não representa muito tempo na atividade, isto é, até quase 1/3 do tempo total para aposentadoria. Entretanto a variável idade, cuja faixa etária de maior concentração foi a de 40-49 anos (47,1%) apresenta características que poderiam direcionar o grupo para ser mais conservador (TABELA 8). Conclui-se, então, que as duas variáveis com influências opostas incidindo com forças semelhantes sobre este fator de resistência, diluíram sua intensidade no grupo, o que é também sugerido por JOHNS(1973) e GLEN(1976).

TABELA 8 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR CONSERVADORISMO X PERFIL DA POPULAÇÃO - 1991

TO- TAL DE PONTOS: CONSERVADO- RISMO	PERFIL DA POPULAÇÃO	IDADE	TEMPO DE SERVIÇO	FORMAÇÃO ACADÊMICA
		40-49 anos	6-10 anos	só graduação
5	1	1	2	
6	3	-	2	
7	3	-	6	
8	3	1	11	
9	12	6	20	
10	15	7	26	
11	23	11	50	
12	11	4	22	
13	8	7	14	
14	1	2	3	
15	-	1	1	

Fonte: Dados da Pesquisa

b) Sentimentos predispostos

Os resultados desta pesquisa rejeitam a literatura tradicional que centraliza o bibliotecário como responsável maior pelos entraves de sua atividade (CLAVEL, 1989), já que apresentam baixas tendências para a resistência a mudanças por parte do profissional, enquanto que a organização biblioteca é que aparece como arcaica, o que é também apresentado por SHAUGHNESSY(1978), LYNCH(1979), BATTIN(1984), REYNOLDS & WHITLATCH(1985).

Isso pode ser observado quando 78,1% dos bibliotecários informam que há necessidade de mudanças em sua biblioteca, acrescentando, ainda, que a maior premência é a



reestruturação organizacional (34,4%), seguida pela necessidade de maiores recursos humanos, materiais e financeiros (29,4%), que também constituem aspecto organizacional. Essa constatação também pode ser feita a partir da indicação de 96,5% da população que é favorável a mudanças, dentre os quais 50% justifica seu posicionamento ao afirmar que as mudanças visam melhoria na organização e racionalização do trabalho e 22,2% porque as mudanças fazem parte de um processo evolutivo, conforme TABELA 9.

TABELA 9 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR SENTIMENTOS PREDISPOSTOS x OPINIÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS - 1991

OPINIÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SOBRE MUDANÇAS DE PONTOS: SENTIM. PREDISPOSTOS	NECESSIDADE DE MUDANÇA Reestrutu- ração orga- nizacional	NECESSIDADE + rec. hum. mat. e fin.	FAVORÁVEL A MUDANÇAS Visam me- lhoria da organiz.	Processo evolutivo
5	-	-	1	1
6	1	1	1	-
7	-	-	2	-
8	6	4	8	4
9	11	4	8	4
10	8	7	10	6
11	6	8	12	4
12	11	6	9	4
13	7	11	9	6
14	3	5	5	1
15	1	1	2	-

Fonte: Dados da Pesquisa

### c) Desconfiança e condenação

A caracterização de servidor público aparece novamente como elemento neutralizador neste fator de resistência, porque as determinações a nível de sistema organizacional não assustam. As

decisões a nível da biblioteca já chegam diluídas pelo sistema, não restando muito espaço para a liderança existente causar impactos negativos.

Este fator mostra-se com baixa indicação de resistência, conforme TABELA 1. Pode ser ratificado, ainda, pela satisfação profissional, onde o bibliotecário tem oportunidade de demonstrar sua importância diante da sociedade (17,6%), e sentimento de auto-realização (57,6%), o que pressupõe uma chefia imediata aberta, com grande interação com seus subordinados, inexistindo uma descrença na liderança (TABELA 10).

TABELA 10 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR DESCONFIANÇA E CONDENAÇÃO x RAZÕES DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL - 1991

TO- TAL DE PONTOS: DESCONFIANÇA E CONDENAÇÃO	RAZÕES DE SATISFAÇÃO PROFIS- SIONAL	AUTO-REALIZAÇÃO	RECONHECIMENTO PELA SOCIEDADE
8	!	1	1
9	!	4	1
10	!	8	3
11	!	16	6
12	!	8	1
13	!	11	3
14	!	1	-

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse resultado rejeita a literatura, não se fazendo pertinente como fator de resistência, provavelmente, devido ao caráter de servidor público que o bibliotecário assume.

#### d) Impacto nas relações sociais existentes

Os setores da biblioteca apresentam necessidade de grande interface, onde a distribuição de tarefas é feita de maneira mais ou menos equilibrada, com pequena ênfase para o atendimento ao usuário (33,8%), conforme dados desta pesquisa (ver item 8.1.10).

Os bibliotecários desempenham sua atividade já com a necessária integração entre os setores, e isso não interfere no seu relacionamento social.

Quando surge a necessidade de troca de Setor, é para melhorar a interface deles, o que é sugerido pela população ao expressar a necessidade de reavaliação sistemática do ambiente, e assegurar que sempre há necessidade de mudar, quando se refere à troca de função ou de biblioteca dentro da mesma universidade e, principalmente, necessidade de estruturação organizacional (34,9%) e melhores recursos humanos, materiais e financeiros (29,5%), conforme TABELA 11.

#### e) Estratificação

No serviço público, as decisões são tomadas em nível mais amplo. Nas bibliotecas, como citado anteriormente, os setores precisam de uma relação quase de co-participação para o efetivo desempenho de cada um deles. Assim a estratificação não constitui fator de preocupação para os bibliotecários, já que atuam em níveis hierárquicos semelhantes.



Esta característica não corresponde, pois, a fator de resistência a mudanças para esta população.

TABELA 11 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR IMPACTO NAS RELAÇÕES SOCIAIS EXISTENTES x NECESSIDADES DE MUDANÇAS INDICADAS PELOS BIBLIOTECÁRIOS - 1991

NECESSIDADES DE MUDANÇAS INDICADAS	REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL	NECESSIDADE DE MAIORES RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS
5	1	-
6	-	1
7	-	2
8	3	-
9	8	4
10	5	6
11	9	8
12	7	2
13	10	6
14	4	8
14	5	7

Fonte: Dados da Pesquisa

#### f) Incerteza

As mudanças em bibliotecas universitárias têm sido lentas (MIQUEL, 1988; LYNCH, 1979). Por esta razão os bibliotecários têm tido tempo para se adaptarem a elas, de maneira que a incerteza de seus efeitos se torna reduzida. Assim a inovação sendo bem discutida diminui a ansiedade sobre seus resultados o que é relatado por 14,5% dos bibliotecários favoráveis a mudanças, ao expressar que havendo bom planejamento, existirá possibilidade de bons resultados, porque mudanças fazem



parte de processo evolutivo (22,5%) e porque visam melhoria na organização (50%), conforme TABELA 12. Também o medo do risco e do desconhecido tornou-se mais brando. Confirmam este resultado os bibliotecários que julgam seus colegas não serem resistentes a mudanças (62,1%). Justificam sua resposta dizendo que é por aceitarem rapidamente situações novas (19%) e por se arriscarem a enfrentar o desconhecido (15,5%).

TABELA 12 - NÚMERO DE CASOS POR PONTOS OBTIDOS ENTRE RESPOSTAS DO FATOR INCERTEZA x RAZÕES DE OPINIÃO FAVORÁVEL A MUDANÇAS - 1991

TO- TAL DE PON- TOS: INCERTEZA	RAZÕES DE OPINIÃO FAVORÁVEL À MUDAN- ÇAS	BOM PLA- NEJAMENTO TRAZ SUCESSO	PROCESSO EVOLUTIVO	VISAM MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO
7	!	-	!	2
8	!	-	!	-
9	!	-	!	1
10	!	-	!	3
11	!	2	!	7
12	!	7	!	9
13	!	6	!	6
14	!	2	!	19
15	!	3	!	22

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta pesquisa, este fator é o que apresenta menor resistência a mudanças, colocando-se na direção oposta: a de maior adaptabilidade às inovações organizacionais.

#### 8.4 Análise das entrevistas

As entrevistas realizadas seguiram um roteiro (ANEXO 2), que foi elaborado para observar os mesmos tópicos abordados no questionário, com a vantagem de explorar mais aspectos peculiares à função do entrevistado.

Os resultados dessas entrevistas são descritos em conjunto, separando-se apenas aspectos em que diferem dentro do mesmo item.

Na caracterização de mudanças organizacionais dentro do sistema de bibliotecas de cada instituição, ficou evidenciado que os bibliotecários de ambas as instituições apresentam alterações comportamentais a partir de modificações na estrutura organizacional (UFMG) e em serviços. A Diretora do Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBU) acrescenta que as mudanças sempre ocorrem a partir do incentivo de um elemento catalizador associado à liderança pessoal desse indivíduo. Também nessa direção, comenta o Diretor da Biblioteca Universitária da UFMG (BU) que as mudanças deveriam ocorrer a partir de um Conselho Diretor o qual discutiria com os setores envolvidos as mudanças necessárias, delimitando vantagens e desvantagens. Ambos, portanto, acreditam que a maneira de fazer mudanças deve ser através de decisões de liderança com posterior discussão sobre o tema. Relatam que a reação inicial em ambas as instituições foi de muita insegurança, devido ao medo de errar (UFRGS) e reação negativa para aspectos administrativos (UFMG). Essas reações, contudo, são minimizadas removendo medos com os esclarecimentos

necessários e apresentando soluções que dêem segurança às pessoas.

No que concerne às relações sociais, ambos sugerem que as reações às mudanças organizacionais costumam ser de grupo, porque dá mais segurança. Na UFMG parece haver maior "cristalização" dos grupos, enquanto que na UFRGS o fato das pessoas terem oportunidade de se reagruparem de formas diferentes dependendo de seus interesses, parece propiciar maior integração entre os elementos das várias bibliotecas. Isso se dá através dos Grupos de Trabalho do SBU, que agregam os bibliotecários por interesse de atividade. Assim, num Grupo de Trabalho (de Catalogação, ou Acesso a Base de Dados, por exemplo) reúnem-se, sistematicamente, os interessados das várias bibliotecas.

Quanto à confiança na chefia, a UFMG considera uma influência positiva, enquanto a UFRGS declara que a chefia pouco interfere no comportamento dos bibliotecários. Assim, a existência de sentimentos predispostos a respeito das mudanças surge como elemento natural das pessoas, que, após a compreensão dos seus objetivos, tendem a diminuir a resistência.

Em relação à necessidade de estabilidade na função e na biblioteca, o Diretor da BU julga que a rotatividade é benéfica, por lançar novos desafios, embora alguns bibliotecários não se sintam muito seguros, especialmente no caso de troca de funções (chefias das bibliotecas), não gostando de mudar talvez até por acomodação. Já a Diretora do SBU não acredita que a rotatividade tanto de funções como de biblioteca seja saudável, prefere



considerar uma necessidade de estabilidade na atividade e na área de atuação, ressaltando alguns casos específicos.

A acomodação é indicada apenas em casos isolados em ambas as instituições. "Há pessoas que parecem insatisfeitas, mas não buscam mudar" (UFMG). "As inovações são oferecidas: quem aceita as leva adiante e cresce; quem não aceita fica para trás" (UFRGS). Parece que algumas pessoas têm medo de assumir responsabilidades, de errar e receber críticas do colega, afirmam ambos os diretores.

Quanto a incorporar modelos organizacionais ou culturas e serviços de outras instituições, a UFMG declara que os bibliotecários são abertos a experiências de outras instituições, enquanto que a UFRGS reconhece uma cultura local muito forte, onde o embasamento das mudanças é sempre originado internamente, apenas recebendo o aval das experiências em outras instituições.

O desconhecimento dos objetivos da mudança surge como fator de resistência em ambas as instituições, sendo o esclarecimento e a informação elementos imprescindíveis para o sucesso da mudança.

O conservadorismo, na perspectiva do Diretor da BU, não deve existir na UFMG, já que há tendência para inovações. No entanto, na UFRGS, a Diretora do SBU identifica alguns casos por medo, onde inseguranças pessoais podem ser transportadas para o plano profissional. Assim a atualização profissional surge como elemento de incentivo para o aprimoramento das atividades em ambas as instituições.



O desenvolvimento de pesquisas nos sistemas de bibliotecas das duas instituições parece não ser prática comum. Pesquisas existem, porém de caráter não permanente.

Para a questão do impacto das novas tecnologias, a UFMG não teve condições de responder, já que seus bibliotecários ainda não se valiam diretamente dela. Já na UFRGS, na perspectiva da Diretora do SBU, não há a menor resistência ao computador e seus elementos agregados, ao contrário, pois existe grande interesse dos bibliotecários em avançar no uso da tecnologia.

No que concerne ao incentivo de crescimento da coleção de materiais não-convencionais, por questões de imposições governamentais e falta de recursos, não existem condições adequadas de fomentar seu desenvolvimento, embora haja o reconhecimento de sua necessidade e solicitação dos bibliotecários e usuários. Assim, em ambas as instituições, a escassez de recursos financeiros da biblioteca afeta, consideravelmente, o bibliotecário, que se desmotiva e fica frustrado. No entanto a questão salarial parece não ser fator de tanta influência, já que o Diretor da BU admite que talvez possa interferir no desempenho do profissional e a Diretora do SBU acredita que esse fator seja relevante, mas não totalmente significativo.

A infra-estrutura da biblioteca é indicador de grande influência para ambas as instituições, as quais afirmam que o ambiente de trabalho pode ser fator motivador tanto para o bibliotecário, quanto para o usuário. Aparece, então, a liderança

e espírito empreendedor do bibliotecário em buscar alternativas e condições de melhoria em seus locais de trabalho. A opinião do usuário é citada como de grande estímulo ao desempenho do bibliotecário em ambas as instituições.

Sobre a resistência a mudanças no seu conjunto, o Diretor da BU identifica uma resistência natural, mas que trabalhada, pode ser minimizada: "A idéia do novo assusta". A Diretora do SBU declara que, do ponto de vista corporativo, não existe, admitindo casos individuais, porque algumas pessoas ainda ficam presas a regras e conhecimentos antigos; e cita: "Há sempre alguns pontos nos quais as pessoas querem participar mais, então, às vezes, há receios, mas isso acaba sendo superado".

Da análise das respostas de ambos os diretores de bibliotecas, constata-se que para a maioria dos aspectos relacionados existe grande similitude nas opiniões, sendo que as diferenciações ocorrem para os itens: confiança, necessidade de estabilidade, acontecimentos históricos, conservadorismo e impacto da tecnologia.

## 9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os fatores de resistência propostos pelo MARCO TEÓRICO e os que foram propostos por outros autores e acrescentados na investigação não foram validados como conjunto monolítico. Alguns deles revelaram-se efetivamente como fatores de resistência, outros demonstraram uma tendência central e outros, ainda, revelaram ter menor tendência à resistência a mudanças.

Dos três grupos de tendências que ficaram evidenciados, o de maior resistência a mudanças ficou caracterizado por: apreensões e esperanças; compulsão do conformismo; desconhecimento do objetivo da mudança; e maneira de fazer mudanças.

O grupo de fatores que demonstrou tendência central ficou caracterizado por: acontecimentos históricos; crenças culturais e normas de conduta; e necessidade de estabilidade.

Para a população analisada, os fatores que caracterizaram menor resistência foram: conservadorismo; sentimentos predispostos; desconfiança e condenação; impacto nas relações sociais existentes; estratificação; e incerteza.

A partir da análise dos fatores de maior resistência em relação à população, observou-se que pode haver relação entre apreensões e esperanças e o estado civil do bibliotecário. O maior número de respondentes que revelaram ter apreensões e baixas expectativas em relação a sua atividade foram de pessoas



casadas (54,1%), correspondendo a 92 pessoas, das quais 70,6% caracterizaram-se com maior resistência. O fato de possuir dependentes também pode ser relacionado, já que 100 bibliotecários nesse grupo possuem dependentes. Apenas 1 bibliotecário que possui dependentes não se inclui neste fator. A faixa salarial também pode influenciar, porque 74,3% das pessoas que demonstraram resistência a mudanças quanto a apreensões declararam receber entre 6-10 SM, segunda menor faixa salarial apresentada. Portanto conclui-se que o bibliotecário pertencente a uma faixa salarial menos favorecida, que é casado e possui dependentes, foi o que demonstrou ter menores expectativas e esperanças em relação a seu trabalho, sendo-lhe a apreensão um fator de grande resistência, ratificando as afirmações de JUDSON (1967).

A compulsão do conformismo demonstrou também ser fator de maior tendência a resistência e parece estar associado a não satisfação profissional por falta de valorização do trabalho. 54% da população que demonstrou resistência quanto ao conformismo e indicou a falta de valorização está concentrada na faixa de maior tendência à resistência, e 50,1% dos que apontaram baixos salários como causa da não satisfação profissional também apresentam comportamento de conformismo.

O desconhecimento do objetivo da mudança caracterizou-se como fator de resistência e associado à variável opinião dos bibliotecários sobre mudanças confirma esse resultado, porque 64,8% da população que manifestou resistência quanto ao desconhecimento do objetivo da mudança salienta a necessidade de

planejamento adequado e informação da mudança proposta.

A maneira de fazer mudanças é um fator de tendência a maior resistência e parece estar associado à opinião do bibliotecário sobre mudanças ao sugerir reestruturação e/ou implantação de serviços (57,4%) de forma planejada.

Não houve influência das variáveis área de atuação, número de bibliotecários, função e atividade sobre os fatores de resistência.

Os fatores de resistência emanados dos resultados dos questionários ficam confirmados pelas entrevistas para os seguintes itens: desconhecimento do objetivo da mudança, porque ambos os diretores comentam e reconhecem a necessidade de informar para evitar problemas; e maneira de fazer mudanças, já que ambos os diretores apontam reações negativas em alguns processos de mudança em que houve decisão da chefia sem consulta ao grande grupo.

Crenças culturais e normas de conduta aparecem como fator de maior tendência à resistência na entrevista da UFRGS o que se aproxima dos resultados dos questionários, já que nesses é um fator de tendência central, mas pendendo para a resistência.

Na análise por instituição, a concentração dos fatores se manteve, ficando levemente diferenciada dentro do grupo de mesma tendência. Entretanto o fator apreensões e esperanças permaneceu como o mais evidente nas duas instituições.

Não houve associação da variável sexo a nenhum fator de

resistência. O número de cursos/eventos realizados (1-5) indicados por 111 bibliotecários, e número de textos publicados (nenhum) por 117 indicações não influenciaram fatores de maior resistência.

Recursos financeiros insuficientes da biblioteca, infra-estrutura inadequada da biblioteca, falta de atualização profissional e opinião negativa do usuário, foram considerados pelos bibliotecários como fatores de grande tendência à resistência, já que aparecem em 133, 145, 139 e 99 indicações respectivamente, no total de 177 respondentes.

As entrevistas confirmam esses dados para a escassez de recursos, infra-estrutura inadequada da biblioteca e opinião de usuários. Já para a atualização profissional e inovações nas instituições as entrevistas demonstraram tendência central.

No grupo de fatores de resistência com tendência central aparece, em primeiro lugar, acontecimentos históricos, onde a associação desse fator com as variáveis favorável a mudanças e opinião dos bibliotecários sobre colegas não resistentes é fortemente marcada, já que nos cruzamentos surge totalmente centralizado o número de ocorrências com a maioria das respostas, sendo 30,4% no primeiro caso e 37,9% para colegas resistentes. É reconhecida a existência deste fator como de provável resistência a mudanças, mas não o suficiente para preocupar.

A necessidade de estabilidade também é fator de tendência central e pode estar associado à formação acadêmica, a



qual tem 115 casos dos 177 considerados.

As variáveis faixa etária e tempo de serviço podem estar relacionadas com fatores de tendência central, já que a população se concentra nas faixas intermediárias de 30-39 e 40-49 anos (86,5%) com 147 ocorrências e com tempo de serviço entre 6-10, 11-15 e 16-20 anos com 107 casos (60,4%).

O uso de materiais não-convencionais e uso de novas tecnologias revelaram tendências centrais de influência, dividindo a opinião dos bibliotecários entre 50 (Sim), 82 (Não) e 45 (Não sabe) ocorrências para uso de materiais não-convencionais e 85 (Sim), 58 (Não) e 34 (Não sabe) para uso de novas tecnologias.

As entrevistas confirmam essa tendência centralizada para materiais não-convencionais, mas não para o uso de novas tecnologias, que para a UFMG não aparece e, na UFRGS, revelou-se como fator de tendência a menor resistência. As entrevistas acrescentam, ainda, o salário do profissional como sendo de tendência central.

Com menor tendência à resistência a mudanças aparece o conservadorismo onde o pouco tempo de serviço de maior concentração 6-10 anos (22,6%) pode afetar. As pessoas ainda estão relativamente no início da carreira e não assumem ainda posturas conservadoras, acreditando que os novos e a novidade são saudáveis. Também o fato de 74% da população que possui mais titulação ter curso de especialização (51 casos) pode inibir o caráter conservador.



Os sentimentos predispostos a respeito das mudanças é fator de menor resistência, o que é ratificado pela indicação de necessidades de mudança apontada por 74,6% dos bibliotecários.

Desconfiança e condenação, impacto nas relações sociais existentes, estratificação e incerteza demonstraram ser fatores de menor tendência à resistência.

As entrevistas confirmam a tendência de menor resistência para impacto nas relações sociais, sentimentos predispostos a respeito de qualquer mudança e conservadorismo. A da UFMG confirma a resposta do grupo para a desconfiança e condenação, mas a da UFRGS não corrobora, já que julga que a chefia não interfere no comportamento do bibliotecário.

Na comparação entre instituições, os fatores de menor tendência à resistência apresentaram semelhança nas respostas.

A população foi delimitada como sendo na sua maioria pertencente à UFRGS (63,84%). A grande predominância é do sexo feminino (98,3%), conforme ratifica a literatura, na faixa etária de maior concentração entre 40-49 anos (47,1%). O estado civil predominante é casado (54,7%), com dependentes (58,7%) e com faixa salarial ente 6-10 SM (46,2%).

Quanto à formação acadêmica, 65% declararam ter apenas curso de graduação em Biblioteconomia e dentre os que possuem outra titulação, a maioria (74%) tem curso de especialização.

Quanto ao tempo de serviço, a categoria que apresentou maior concentração foi a de 6-10 anos (23,5%), sendo que a área

onde atua a maioria dos bibliotecários é a de Ciências Sociais e Humanas (37,1%), na maioria entre 3-7 bibliotecários por biblioteca (62,7%).

Em relação à função que executa, a maioria declarou ser a de técnico (60,3%), sendo que 44,1% da população exerce uma única função. A atividade mais desempenhada é a de atendimento ao usuário (32%).

A maioria frequentou de 1-5 cursos/eventos nos últimos dois anos (62,1%), mas não publicou texto algum em igual período (83%), o que vale dizer que se atualiza, mas não transmite o conhecimento.

A UFRGS declarou manusear mais com materiais não convencionais (66,1%) do que a UFMG (37,5%), sendo os folhetos, documentos avulsos, recortes de jornais e revistas e normas técnicas o mais utilizado (32,8%), o que caracteriza ainda um enfoque tradicional nos materiais, apesar da frequência de uso ser diária. Isso ocorre porque o número total de uso ainda é pequeno e a frequência concentrou-se em poucos bibliotecários.

Já o emprego da tecnologia aponta a UFRGS (62,1%) como mais avançada nesse aspecto, o que pode justificar a razão de maior satisfação profissional de seus bibliotecários (80,9%). A indicação de maior satisfação incidiu sobre exercer a profissão por vocação o que lhe propicia auto-realização (57,6%). Já a causa de maior insatisfação é a falta de recursos e dificuldade de implantação de serviços (29,1%).

Conclui-se, portanto, que os bibliotecários são favoráveis a mudanças, até mesmo sugerindo algumas e como fazê-las. Há fatores de resistência a mudanças que interferem no seu comportamento, mas de uma maneira geral a reação deles é de total compreensão do fato, assimilando-o (95%) e não considerando os colegas resistentes a mudanças.

Recomenda-se que outras pesquisas possam ser desenvolvidas na área para ampliar aspectos ainda não explorados.

Em pesquisas futuras, para o uso do questionário na I PARTE, pode-se diminuir o número de questões invertidas, a fim de reduzir a extensão do instrumento e ampliar o número de respostas válidas por fator de resistência.

Com relação às tendências a maior resistência a mudanças, recomenda-se o uso de estratégias minimizadoras para suavizar os efeitos da resistência.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- 001 ABELL, Millicent D. The changing role of the academic librarian: drift and mastery. *College & Research Libraries*, Chicago, v.40, n.2, p.154-164, Mar.1979.
- 002 AGADA, John. Studies of the personality of librarians. *Drexel Library Quarterly*, Philadelphia, v.20, n.2, p.24-45, Spring 1984.
- 003 ALBARIC, Fr. Michel. The librarians role: from job to profession. *Libraries and Culture*, Austin, v.24, n.1, p.96-98, Winter 1989.
- 004 ALLEN, G.G. The response of professional librarians to the impact of technological and other changes. *Australian Academic & Research Libraries*, Bundoora, v.15, n.3, p.129-134, Sept.1984.
- 005 ALLEY, Brian. Reshaping technical services for effective staff utilization. *Journal of Library Administration*, New York, v.9, n.1, p.105-110, Mar.1988.
- 006 AMARANTE, Nylma T.de Salles. Biblioteconomista e documentalista: análise profissiográfica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 7, 1973, Belém. *Anais* . . . Belém: 1973. p.161
- 007 ARAÚJO, V.M.R.H. Papel do profissional da informação em uma sociedade em mudança. *Ciência da Informação*, Brasília, v.15, n.1, p.11-13, jan./jun. 1986.
- 008 ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro: Renes, 1969. 269p.
- 009 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Referências Bibliográficas: NBR 6023*. Rio de Janeiro: 1989. 19p.
- 010 ATKINSON, Hugh C. Two reactions to change. *Library Journal*, New York, v.109, n.13, p.1426-1427, Aug.1984.
- 011 BAKER, Sharon L. Managing resistance to change. *Library Trends*, Champaign, v.38, n.1, p.53-61, Summer 1989.
- 012 BASIL, Douglas C., COOK, Curtis W. *The management of change*. London: McGraw-Hill, 1974.

- 013 BATTIN, Patricia. The Library: center of the restructured university. *College & Research Libraries*, Chicago, v.45, n.3, p.170-176, May 1984.
- 014 BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgar Blücher, 1972. p.25-31.
- 015 BICHTELER, Julie. Human aspects of high tech in special libraries. *Special Libraries*, Washington, v.77, n.3, p.121-128, Summer 1986.
- 016 BLACK, Sandra M. Personality: librarians as communicators. *Canadian Library Journal*, Ottawa, v.38, n.2, p.65-71, Apr. 1981.
- 017 BLALORK Jr., H.M. *Conceptualization and measurement in the social sciences*. Beverly Hills : Sage Publications, 1982.
- 018 BROERING, Naomi C. New technology, new impact. *Library Journal*, New York, v.114, n.13, p.67-71, Aug.1989.
- 019 BUNDY, Mary Lee, WASSERMAN, Paul. Professionalism reconsidered. *College & Research Libraries*, Chicago, v.29, n.1, p.5-26, Jan.1968.
- 020 BURBACH, Harold. A new role for a new age. *Educational Technology*, Englewood Cliffs, v.29, n.9, p.25, Sept. 1989.
- 021 CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Mudança: avaliação de estratégias de renovação institucional*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1982. 187p.
- 022 CARGILL, Jennifer. Creativity and innovation in public service. *Journal of Library Administration*, New York, v.10, n.2/3, p.49-55, June 1989.
- 023 CARTWRIGHT, Darwin. Como mudar as pessoas: algumas aplicações da teoria da dinâmica de grupo. In: BALCÃO, Y. F., CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa* 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1973. p.381

- 024 CLAVEL, Jean-Pierre. L'avenir des bibliothèques ou la bibliothèque de l'avenir. *Bulletin des Bibliothèques de France*, Paris, v.34, n.2/3, p.207-213, 1989.
- 025 COCH, Lester, FRENCH, John R.P. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, New York, n.1, p.512, 1948.
- 026 CUADRA, C. A. Libraries and technological forces affecting them. *ALA Bulletin*, Chicago, v.63, n.6, p.759-768, June 1969.
- 027 DeGENNARO, Richard. Libraries & networks in transition: problems and prospects for the 1980's. *Library Journal*, New York, v.106, n.10, p.1045-1049, May 1981.
- 028 DEQUIN, Henry C., SCHILLING, Irene, HUANG, Samuel. The attitudes of academic librarians toward disabled persons. *The Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.14, n.1, p.28-31, Mar.1988.
- 029 DeWEESE, L. Carroll. Status concerns and library professionalism. *College & Research Libraries*, Chicago, v.33, n.1, p.31-38, Jan.1972.
- 030 DOWELL, David R. Sex and salary in a female dominated profession. *The Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.14, n.2, p.92-98, May 1988.
- 031 DUDA, Frederick. Developing compensation systems in academic libraries. *Library Trends*, Champaign, v.38, n.1, p.103-126, Summer 1989.
- 032 DUNHAM, Randall B. *Organizational behaviour*. Homewood: Irwin, 1984. cap.17, p.462-480: The management of change.
- 033 DWYER, James R. The evolutionary role of technical services. *Journal of Library Administration*, New York, v.9, n.1, p.13-26, Mar.1988.
- 034 FELDMAN, Nancy G. Pride in heritage or resentment? A sociologist analyses library staff reaction. *Wilson Library Bulletin*, New York, v.46, n.5, p.436-440, Jan.1972.



- 035 FINE, Sara F. Technological innovation, diffusion and resistance: an historical perspective. *Journal of Library Administration*, New York, v.7, n.1, p.83-108, Spring 1986.
- 036 ----- . Technology and libraries: a behavioral perspective. *Communicating Information: Proceedings of the 43rd ASIS Annual Meeting, 1980*. Anaheim, 5-10 Oct.1980. v.17, p. 246-249.
- 037 FISHER, David P. Is the librarian a distinct personality type? *Journal of Librarianship*, London, v.20, n.1, p.36-47, Jan.1988.
- 038 FOGUEL, Sergio, SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento organizacional*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1988. p.99-106.
- 039 FRANÇA, Júnia Lessa, VASCONCELLOS, A.C., BORGES, S.H., MAGALHÃES, M.H.A. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: UFMG, 1990. 168p.
- 040 GAMBLE, Lynne. University service: new implications for academic librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.14, n.6, p.344-347, Jan.1989.
- 041 GAPEN, D. Kaye. Myths and realities: university libraries. *College & Research Libraries*, Chicago, v.45, n.5, p.350-361, Sept.1984.
- 042 GARDNER, Neely. Action training and research: something old and something new. *Public Administration Review*, Washington, p.106-115, Mar./Apr. 1974.
- 043 GLEN, Frederick. *Psicologia social das organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. cap.7, p.95-106: Mudança organizacional.
- 044 GOODE, W.H., HATT, P.K. *Métodos em pesquisa social*. 7.ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979. 488p.
- 045 GREINER, Larry E. *Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações*. *Expansão*, São Paulo, v.2, n.30, p.45-62, mar.1973



- 046 HARMAN, W. The nature of our changing society. In: THOMAS, John M., BENNIS, Warren G. *The management of change and conflict*. Middlessex: Penguin Books, 1972. cap.1, p.43-91.
- 047 HAVENS, Shirley. Academic libraries: myths and realities. *Library Journal*, New York, v.109, n.13, p.1419-1421, Aug. 1984.
- 048 HAYES, Robert H., JAIKUMAR, Ramachandran. Manufacturing's crisis: new technologies, obsolete organisations. *Harvard Business Review*, Boston, n.5, p.77-85, Sept./Oct. 1988.
- 049 HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W., WOODMAN, R.W. *Organizational Behaviour*. 4.ed. St. Paul: West Publishing, 1986.
- 050 HENSHAW, Rod. Library to library. *Wilson Library Bulletin*, New York, v.60, n.8, p.44-45, Apr. 1986.
- 051 HERSBERGER, Rodney M. The challenges of leading and managing faculty status librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.14, n.6, p.361-365, Jan. 1989.
- 052 HILL, Janet Swan. Staffing technical services in 1995. *Journal of Library Administration*, New York, v.9, n.1, p.87-103, Mar. 1988.
- 053 HOLLEY, Robert P. Academic librarianship: intersection of multiple worlds. *Journal of Library Administration*, New York, v.9, n.3, p.111-117, Sept. 1988.
- 054 HOWARD, Helen A. Organizational structure and innovation in academic libraries. *College & Research Libraries*, Chicago, v.42, n.5, p.425-434, Sept. 1981.
- 055 HUGHES, Carol. Librarians as innovators. *Journal of Library Administration*, New York, v.10, n.2/3, p.117-129, June 1989.
- 056 HUSE, Edgar F., CUMMINGS, Thomas G. *Organization development and change*. 3.ed. Saint Paul: West Publishing, 1985. cap.2, p.19-32: The nature of planned change.

- 057 JOHNS, E. A. The sociology of organizational change. Oxford: Pergamon, 1973.
- 058 JONES, Dorothy E. Library support staff and technology: perceptions and opinions. *Library Trends*, Champaign, v.37, n.4, p.432-456, Spring 1989.
- 059 JUDSON, Arnold S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1967.
- 060 KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1974. cap.13, p.439-506: Mudança organizacional.
- 061 KIRKLAND, Janice, DOBB, Linda S. The retreat as a response to change. *Library Trends*, Champaign, v.37, n.4, p.495-509, Spring 1989.
- 062 KLAES, Rejane Raffo. *Dados e informações usados na tomada de decisão em bibliotecas universitárias brasileiras: o contexto da atividade de desenvolvimento de coleções*. Brasília: UnB, 1991. 271p. Dissertação de mestrado.
- 063 KLERK, Ann de, EUSTER, Joanné R. Technology and organizational metamorphoses. *Library Trends*, Champaign, v.37, n.4, p.457-468, Spring 1989.
- 064 KOTTER, J., SCHLESSINGER, L.A. *A escolha de estratégias para mudanças*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- 065 LAROSE, Albert J. Changing positions. *The Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v.13, n.5, p.292-294, Nov.1987.
- 066 LAWRENCE, Paul R. How to deal with resistance to change. In: DALTON, Gene W., LAWRENCE, Paul R. *Organizational change and development*. Homewood: Richard Irwin, 1970. p. 181-197.
- 067 LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

- 068 LEARMONT, Carol, VAN HOUTEN, Stephen. Placements and salaries 1982: slowing down. *Library Journal*, New York, v.108, n.15, p.1760-1766, Sept.1983.
- 069 LEAVITT, H.J. Applied organization change in industry: structural, technological and human approaches. In: DALTON, G.W., LAWRENCE, P.R. *Organizational change and development*. Homewood: Richard Irwin, 1970. p.198-212.
- 070 LEEDY, PAUL D. *Practical research: planning and design*. New York: MacMillan, 1974. 246p.
- 071 LIMA, Vânia Brina C. Análise da profissão de bibliotecário, tendo em vista a orientação profissional. *Boletim CEPA*, n.2, p.2-6, jun.1972.
- 072 LINE, Maurice, WILLIAMS, Bernard. Alternatives to conventional publication and their implications for libraries. *Aslib Proceedings*, London, v.28, n.3, p.109-115, Mar.1976.
- 073 LIPOW, Anne Grodzins. Training for change. *Journal of Library Administration*, New York, v.10, n.4, p.87-98, 1989.
- 074 LIPPITT, Gordon L., THIS, Leslie E., BIDWELL Jr., Robert G. (Eds.) *Optimizing human resources: readings in individual and organization development*. Reading: Addison-Wesley, 1971. 425p. p.1-39, 297-312.
- 075 LOBOS, Julio A. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1978. v.2, p.476-487.
- 076 LONGENECKER, J.G. *Introdução à administração: uma abordagem comportamental*. São Paulo: Atlas, 1981.
- 077 LYNCH, Beverly P. Libraries as bureaucracies. *Library Trends*, Champaign, v.27, n.3, p.259-267, Winter 1979.
- 078 McFARLAND, Dalton E. *Management foundations and practices*. 5.ed. New York: Macmillan, 1979. p.383-403



- 079 MALINCONICO, S. Michael. Hearing the resistance. *Library Journal*, New York, v.108, n.2, p.111-113, Jan.1983a.
- 080 ----- Listening to the resistance. *Library Journal*, New York, v.108, n.4, p.353-355, Feb.1983b.
- 081 ----- People and machines: changing relationships? *Library Journal*, New York, v.108, n.21, p.2222-2224, Dec. 1983c.
- 082 MARCHANT, Maurice P., ENGLAND, Mark M. Changing management techniques as libraries automate. *Library Trends*, Champaign, v.37, n.2, p.469-483, Spring 1989.
- 083 MARTELL, Charles R. Myths, schooling and the practice on Librarianship. *College & Research Libraries*, Chicago, v.45, n.5, p.374-382, Sept.1984.
- 084 MARTIN, Susan K. Library management and emerging technology: the immovable force and the irresistible object. *Library Trends*, Champaign, v.37, n.3, p.374-382, Winter 1989.
- 085 MAZLOW, C. Faculty receptivity to organizational change: a test of two explanations of resistance to innovation in higher education. *Journal of Research Development in Education*, Athens, v.10, n.2, p.87-98, Winter 1977.
- 086 MELLO, Fernando Achilles de Faria. *Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. cap.3, p.39-59: Mudança organizacional.
- 087 MERCADANTE, Leila M.Z. (Coord.) *Análise de modelos organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais*. Brasília: Programa Nacional de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, 1990. 82p.
- 088 MERRIHUE, Willard V. O uso da comunicação na introdução de modificações. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1973. cap.5, p.447-459.



- 089 MILANESI, Luís Augusto. Orientação bibliográfica: uma experiência. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v.11, n.1/2, p.47-64, jan./jun.1978.
- 090 MILLER, K.I., MONGE, P.R. Social information and employer anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, Austin, n.11, p.365-386, Spring 1985.
- 091 MIQUEL, André. BU d' hier et de demain. *Bulletin des Bibliothèques de France*, Paris, v.33, n.5, p.356-367, 1988.
- 092 MORGAN, John S. *Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito da mudança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 253p.
- 093 MOURA, Paulo C. da Costa. *O benefício das crises: desenvolvimento organizacional e mudança planejada*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. cap.12, p.100-111: Por que é difícil mudar?
- 094 MOURA, P.C. *Administração nos anos 80*. /s.l. : s.n./ 1980.
- 095 MURRAY-LACHAPELLE, Rosemary. A holistic approach to library organization. *Canadian Library Journal*, Ottawa, v.40, n.6, p.349, Dec.1983.
- 096 MUSMANN, Klaus. The diffusion of innovations in libraries. *Libri*, Copenhagen, v.32, n.4, p.257-277, Dec.1982.
- 097 NEWMYER, Jody. The image problem of the librarian: femininity and social control. *Journal of Library History*, London, v.11, n.1, p.44-67, Jan.1976.
- 098 ODINI, Cephas. The management of change in a library science. *Library Review*, Glasgow, v.39, n.4, p.8-20, Nov. 1990.
- 099 OLIVEIRA, D.S. *A mudança nas organizações*. São Paulo: IBAM, 1977. p.5-17.
- 100 OLIVEIRA, Zita Catarina Prates de. *O bibliotecário e sua auto-imagem*. São Paulo: Pioneira, 1983. 98p.

- 101 PALHANDO, Aracy Bezerra. Universidade: um caminho difícil. *Forum Educacional*, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p.37-45, abr./jun. 1987.
- 102 PLATE, Kenneth H., STONE, Elizabeth W. Factors affecting librarians' job satisfaction: a report of two studies. *The Library Quarterly*, Chicago, v.44, n.2, p.97-110, Apr. 1974.
- 103 PLOTNICK, Arthur. Librarians: just a bunch of lonely bananas. *American Libraries*, Chicago, v.13, n.9, p.557, Oct. 1982.
- 104 PRITCHARD, Sarah M. The impact of feminism on women in the profession. *Library Journal*, New York, v.114, n.13, p.76-77, Aug. 1989.
- 105 RAMOS, Naimar M. Modernização administrativa e estratégias de mudança. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n.15, p.168-190, 1981. Edição extra.
- 106 REICH, Ben, ADCOCK, Christine. Valores, atitudes e mudança de comportamento. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 160p.
- 107 REYNOLDS, Judy, WHITLATCH, Jo Bell. Academic library services: the literature of innovation. *College & Research Libraries*, Chicago, v.46, n.5, p.402-417, Sept. 1985.
- 108 RIGGS, Donald E. Leadership versus management in technical services. *Journal of Library Administration*, New York, v.9, n.1, p.27-39, Mar. 1988.
- 109 RIGGS, Donald E. Making creative innovators. *Journal of Library Administration*, New York, v.10, n.2/3, p. 69-75, 1989.
- 110 ROEBBER, Richard J.C. The organization in a changing environment. Reading: Addison-Wesley, 1973. 158p.
- 111 ROKEACH, Milton. Crenças, atitudes e valores. Rio de Janeiro: Interciência, 1981. 177p.

- 112 SAGIE, A. et al. Job experience, persuasion strategy and resistance to change: an experimental study. *Journal of Occupational Behaviour*, Sussex, v.6, p.157-162, April 1985.
- 113 SAYLES, Leonard R., STRAUSS, George. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1975. cap.13, p.342-367: Introdução de modificações.
- 114 SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 211p.
- 115 SELTZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais* 4.ed. São Paulo: EPU, 1987.
- 116 SHAW, Debora. Staff opinions in library automation planning. *Special Libraries*, Washington, v.77, n.3, p.140-151, Summer 1986.
- 117 SHAUGHNESSY, Thomas W. Redesigning library jobs. *Journal of the American Society for Information Science*, New York, v.29, n.4, p.187-190, July 1978.
- 118 SHERA, J.H. Librarians against machines. *Science*, Washington, n.156, p.746-750, May 1969.
- 119 SILVA FILHO, G.P. Mudanças organizacionais no Serviço Público. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.15, n.4, p. 66-75, out./dez. 1981.
- 120 SILVA NETO, J. L. Mudanças organizacionais: resistência à mudança versus participação, um confronto crítico. Brasília: EMBRATER, 1983. Dissertação de mestrado.
- 121 SLADEN, David. The personality of the librarian: an investigation. *Library Association Record*, London, v.74, n.7, p.118-119, July 1972.
- 122 STAMPER, R. Analysing the cultural impact of a system. *International Journal of Information Management*, Guildford, v.8, n.2, p.107-122, June 1988.



- 123 STANISLAD, Joseph, STANISLAD, Bettie C. Dealing with resistance to change. In: LINDSEY, Jonathan A. (Ed.) Performance evaluation: a management basic for librarians. Phoenix: Oryx Press, 1986. p.14-19.
- 124 STEFFEN, Susan Swords. Living with and managing change: a case study of the Schaffner Library. Illinois Libraries, Springfield, v.69, n.2, p.126-129, Feb.1987.
- 125 STUEART, Robert D. Preparing libraries for change. Library Journal, New York, v.109, n.15, p.1724-1726, Sept.1984.
- 126 STUEART, Robert D., EASTLICK, John Taylor. Library Management. 2.ed. Littleton: Libraries Unlimited, 1981. cap.7, p.177-187: Change: its impact on library management development.
- 127 TANNENBAUM, Arnold S. Psicologia social da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 1966. 156p.
- 128 TARAPANOFF, Kira. Objetivos de biblioteca uiversitária. Revista Latinoamericana de Documentación, Brasília, v.1, n.1/2, p.13-17, ene./dic.1981.
- 129 TAYLOR, F.W. Princípios de administração científica. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- 130 TOFLER, Alvin. O choque do futuro. Rio de Janeiro: Artenova, 1987.
- 131 VEANER, Allen B. 1985 to 1995: the next decade in academic librarianship, part I. College & Research Libraries, Chicago, v.46, n.3, p.209-229, May 1985.
- 132 WATSON, Goodwin. Resistência à mudança. In: LOBOS, Julio A. Comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1978. v.2, p.476-487
- 133 WEBB, T.D., JENSEN, Edward A. Managing innovative information technology. Journal of Library Administration, New York, v.10, n.2/3, p.131-142, June 1989.



- 134 WEINBACH, R.W. Implementing change: insights and strategies for the supervisor. *Social Work*, Albany, v.29, p.282-286, May/June 1984.
- 135 WERBEL, J.D. Job change: a study of an acute job stressor. *Journal of Vocational Behaviour*, New York, v.23, p.242-250, Oct. 1983
- 136 WERTHER Jr., William B., DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw Hill, 1983. cap.11, p.244-256: Mudança e desenvolvimento organizacionais.
- 137 WHITE, Donald D., BEDNAR, David A. *Organizational behaviour*. Boston: Allyn and Bacon, 1986. p.596-622: Organizational change and development.
- 138 WILLIAMS, G.W., WOOD, A.J. The image of the librarian. *New Library World*, London, v.75, n.890, p.168-170, Aug. 1974.
- 139 WOODWARD, Tony. Non-conventional publication methods: their impact on libraries. *Aslib Proceedings*, London, v.29, n.1, p.46-51, Jan.1977.
- 140 WOODWARD, A., JARDINE, D. Librarians reactions to non-conventional publishing methods. *Trends in Schollarly Publishing*. London: British Library, 1976. p.45-62.
- 141 ZALTMAN, Gerald, DUNCAN, Robert, HOLBEK, Jonny. *Innovations and organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1973. p.85-103: Resistance to innovation.
- 142 ZANDER, Alvin. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1973. p. 371-380.

ANEXO 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DA BIBLIOTECONOMIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Nº de seqüência: . . .  
Instituição: . . . . .

1-3  
4

PESQUISA SOBRE MUDANÇAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Este questionário tem como objetivo a coleta de dados sobre como os bibliotecários de universidades reagem às **mudanças organizacionais** relativas ao trabalho e como elas afetam seu desempenho.

Sua colaboração é imprescindível, para o que solicitamos que responda às proposições das páginas seguintes. Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Indique a que melhor refletir sua opinião.

Responda a todas as questões, isso é fundamental para o êxito desta pesquisa.

Não é necessário se identificar.

Agradecemos sua colaboração.

Á  
R  
E  
A  
  
R  
E  
S  
E  
R  
V  
A  
D  
A  
  
P  
A  
R  
A  
  
C  
O  
D  
I  
F  
I  
C  
A  
Ç  
Ã  
O

I PARTE

Instruções: Cada proposição apresenta uma série numérica de 1 a 5. Assinale apenas um número por série, conforme o seu grau de concordância ou discordância em relação à proposição.

	concordo plenamente					discordo totalmente	
1 - Para alcançar maior qualidade no trabalho é preferível que cada tarefa seja executada sempre pela mesma pessoa.	1	2	3	4	5		5
2 - Só se deve implantar novos serviços se não houver riscos de falharem.	1	2	3	4	5		6
3 - Acredito que tarefas determinadas pelas chefias tenham chances de ser melhor sucedidas.	1	2	3	4	5		7
4 - Para decidir sobre novas mudanças é melhor aguardar os efeitos produzidos por decisões semelhantes em outros lugares.	1	2	3	4	5		8
5 - Modifico aspectos menos importantes de alguns serviços somente com o fito de fazer uma mudança, ainda que modesta, e testar novos resultados.	1	2	3	4	5		9
6 - Padrões de conduta e modelos organizacionais desenvolvidos em outros sistemas de bibliotecas podem ser aproveitados como soluções de problemas internos.	1	2	3	4	5		10
7 - Quando há mudança de chefia surgem tarefas desnecessárias.	1	2	3	4	5		11
8 - Recomenda-se o remanejamento de funções e atividades entre os bibliotecários.	1	2	3	4	5		12
9 - Quando acontecem mudanças semelhantes a outras já ocorridas, é provável que os resultados também sejam parecidos aos anteriores, independentemente se benéficos ou negativos.	1	2	3	4	5		13
10- Num processo de mudança, gosto de assumir riscos planejados.	1	2	3	4	5		14
11- Ao pensar em inovações é preciso considerar em que medida serei eficiente na nova situação.	1	2	3	4	5		15
12- Mudanças bem sucedidas dependem de informações prévias sobre sua necessidade e implicações.	1	2	3	4	5		16



	concordo plenamente					discordo totalmente				
	1	2	3	4	5					
13- Os bibliotecários mais jovens costumam ter muitas idéias para inovar na biblioteca.	1	2	3	4	5					17
14- O trabalho resulta melhor quando se realiza sempre da mesma maneira.	1	2	3	4	5					18
15- Alterações de rotinas criam dúvidas e desconforto, por isso é bom evitá-las.	1	2	3	4	5					19
16- Quando uma atividade ou serviço novos apresentam sinais de dificuldades ou problemas, é melhor interrompê-los logo a perder tempo em concluí-los com resultados negativos.	1	2	3	4	5					20
17- As inovações trazem vantagens, mas implicam desgaste emocional e maior cansaço.	1	2	3	4	5					21
18- Expresso opiniões que resultam ponto de vista minoritário.	1	2	3	4	5					22
19- As dificuldades encontradas nesta biblioteca são tão específicas que suas soluções não podem ser alcançadas com base em exemplos de outras bibliotecas.	1	2	3	4	5					23
20- A divisão de tarefas na biblioteca facilita meu desempenho, porque favorece meu relacionamento com os colegas e superiores.	1	2	3	4	5					24
21- Num processo de mudança, as tarefas que envolvem diretamente o usuário são as mais importantes na biblioteca.	1	2	3	4	5					25
22- Para solucionar problemas, adoto métodos já utilizados em situações anteriores bem sucedidas, para obter resultados análogos.	1	2	3	4	5					26
23- O tempo (prazo) para compreender e implantar inovações é determinante para seu sucesso.	1	2	3	4	5					27
24- A reação dos colegas, chefes e/ou subordinados sobre minha atuação pode ser importante enquanto participo de uma situação de mudança.	1	2	3	4	5					28
25- Inovações sem razão aparente tendem a desaparecer.	1	2	3	4	5					29
26- As boas inovações são sugeridas e/ou implantadas pelos bibliotecários com mais experiência e tempo de serviço.	1	2	3	4	5					30

	concordo plenamente					discordo totalmente					
27- Permanecer na mesma atividade assegura maior conhecimento e experiência.	1	2	3	4	5						31
28- É importante obter o feed-back do meu trabalho para continuar desenvolvendo-o como habitualmente ou modificá-lo.	1	2	3	4	5						32
29- A confiança entre colegas e chefes é fundamental para que uma mudança possa ser introduzida com êxito.	1	2	3	4	5						33
30- As alterações na biblioteca ocorrem sem afetar meu ritmo de trabalho.	1	2	3	4	5						34
31- Questiono e expresso algum ceticismo com relação a diretrizes, políticas, objetivos , valores e idéias vigentes na biblioteca e/ou neste sistema de bibliotecas.	1	2	3	4	5						35
32- Há serviços desenvolvidos pelas bibliotecas desta universidade que são tão bons e inovadores que deveriam ser imitados por outros sistemas de bibliotecas.	1	2	3	4	5						36
33- A realização de mudanças no meu trabalho propicia reconhecimento da importância do que faço para o grupo sem afetar as relações existentes.	1	2	3	4	5						37
34- Durante um processo de mudança, há algumas tarefas na biblioteca que são tão importantes e significativas que se deixarem de ser realizadas comprometem o serviço como um todo.	1	2	3	4	5						38
35- Arrisco uma abordagem original a despeito de possíveis efeitos adversos.	1	2	3	4	5						39
36- É necessário prudência na realização de mudanças organizacionais, porque podem ser imprevisíveis.	1	2	3	4	5						40
37- Diante de possibilidades de mudança, é estimulante considerar que poderei obter vantagens por causa delas, sejam de ordem pessoal, emocional, no trabalho ou outros benefícios quaisquer.	1	2	3	4	5						41
38- Antes de se decidir sobre mudanças é necessário que todas as pessoas envolvidas conheçam o máximo sobre elas.	1	2	3	4	5						42
39- Quanto mais conheço meu trabalho, menos necessário se torna introduzir-lhe mudanças.	1	2	3	4	5						43

II PARTE

Instruções: Responda as questões e circule apenas um número. Para as questões 43 e 46, circule tantos números quantos forem necessários.

- 40- Dentre as tarefas que executo, inclui-se o manuseio (seleção, aquisição, preparo técnico ou circulação) com publicações não-convencionais (diferentes de livros ou periódicos) e/ou com materiais não bibliográficos. 44
- Sim ..... 1
- Não ..... 2
- 41- Utilizo microcomputadores ou outros equipamentos que se valem de tecnologia avançada para processamento de dados. 45
- Sim ..... 1
- Não ..... 2
- 42- Estou, profissionalmente, satisfeito como bibliotecário. 46
- Sim ..... 1
- Não ..... 2
- Por quê? \_\_\_\_\_ 47-56
- 
- 43- Que mudanças ocorreram na biblioteca nos últimos dois anos?
- Nenhuma ..... 1 57
- Reestruturação, e/ou implantação de serviços ..... 2 58
- Troca de funções e/ou atividades entre os bibliotecários ..... 3 59
- Uso de sistemas computadorizados ..... 4 60
- Estrutura organizacional ..... 5 61
- Outras mudanças. Especifique ..... 6 62-64
- 44- Sua reação a essas mudanças foi de: 65
- quase desconhecimento ..... 1
- passividade e comodismo ..... 2
- objeções emocionais ou influenciando pessoas mais fracas ..... 3
- desconsiderar o que já existe, reconstruir só o fato novo ..... 4
- resistência de grupo ..... **5**
- compreensão e incorporação do fato novo ..... 6



45- Os materiais não-bibliográficos ou publicações não-convencionais (diferentes de livros e periódicos) que tem oportunidade de trabalhar são:		
disquetes .....	1	66
fitas cassete e/ou de vídeo .....	2	67
folhetos .....	3	68
fotos .....	4	69
mapas .....	5	70
microformas .....	6	71
pré-prints .....	7	72
slides .....	8	73
outro(s). Especifique _____	9	74-76
nenhum (passe para a questão 47).....	1	77
46- A freqüência de manuseio com esses materiais para atividades de seleção, aquisição, tratamento ou circulação é:		78
diária .....	1	
semanal .....	2	
quinzenal .....	3	79/80
mensal .....	4	vago
semestral .....	5	80/1
raras vezes ao ano .....	6	
nenhuma .....	7	
47- Número de bibliotecários que trabalham nesta biblioteca: _____		4-5
48- Número de cursos e/ou eventos em que participou nos últimos dois anos: _____		6-7
49- Número de textos publicados nos últimos dois anos: _____		8-9
50- Há necessidade de mudança em sua biblioteca?		10
sim .....	1	
não .....	2	
Caso afirmativo, cite-a(s): _____		11-24
_____		
_____		
51- Você é favorável a mudanças organizacionais?		25
sim .....	1	
não .....	2	
Por quê ? _____		26-35
_____		
_____		
_____		



52- E seus colegas, considera-os resistentes a mudanças organizacionais? 36  
 sim ..... 1  
 não ..... 2  
 Por quê? \_\_\_\_\_ 37-51  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

53- Você acredita que as carências abaixo relacionadas podem gerar fatores de resistência a mudanças em bibliotecários?

	SIM	NÃO	
Recursos financeiros insuficientes	1	2	52
Infra-estrutura inadequada da biblioteca	1	2	53
Falta de atualização profissional	1	2	54
Uso de materiais não convencionais	1	2	55
Uso de novas tecnologias	1	2	56
Opinião negativa do usuário	1	2	57

III PARTE

DADOS COMPLEMENTARES

54- Sexo: \_\_\_\_\_ 58

55- Idade: \_\_\_\_\_ anos 59-60

56- Estado Civil: \_\_\_\_\_ 61

57- Possui dependentes? \_\_\_\_\_ 62

58- Salário bruto mensal: \_\_\_\_\_ 63-64

59- Formação acadêmica (indicar apenas curso completo):

graduação .....	1	65
graduação também em outra área. Especifique _____	2	66
especialização (mínimo de 360 horas) .....	3	67
mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação ...	4	68
mestrado em outra área. Especifique _____	5	69
doutorado .....	6	70

60- Tempo de serviço como bibliotecário: _____ anos.	71-72
61- Função atual:	73
chefia ..... 1	
assessoria ..... 2	
coordenação ..... 3	
técnico ..... 4	
outra(s). Especifique _____ 5	
62- Atividade(s) que desempenha:	
administrativa ..... 1	74
seleção ..... 2	75
aquisição ..... 3	76
processamento técnico ..... 4	77
atendimento ao usuário ..... 5	78
outra(s). Especifique _____ 6	79
63- Área de atuação da biblioteca:	80
ciências biológicas ..... 1	
ciências exatas e tecnologia ..... 2	
ciências sociais e humanas ..... 3	
biblioteca central ..... 4	
64- Indique sua opinião sobre mudanças em bibliotecas:	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
65- Outras observações:	
_____	
_____	
_____	

ANEXO 2

## ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Caracterize as mudanças organizacionais dentro deste Sistema de Bibliotecas. Elas costumam ocorrer?

mudanças organizacionais

Como são introduzidas as inovações e qual a reação dos bibliotecários a essas mudanças?

maneira de fazer mudanças

Há alguma reação de grupo (por unidades) ou as manifestações costumam ser isoladas?

impacto nas relações sociais

A confiança (ou desconfiança) na chefia interfere no comportamento do bibliotecário? Por quê?

confiança

Em uma situação de mudança, os bibliotecários costumam apresentar sentimentos de predisposição à resistência a mudanças?

sentimentos predispostos

Qual a filosofia do Sistema quanto à rotatividade dos bibliotecários entre as Unidades? E dos bibliotecários nas respectivas funções?

estabilidade e segurança

Analise o sentimento de acomodação nos bibliotecários desta Universidade. Ele se manifesta?

conformismo

Sabe-se que esta Universidade tem boa tradição na área de Biblioteconomia. Isso pode reforçar hábitos de seus bibliotecários ou criar-lhes alguma resistência em incorporar modelos organizacionais de outras universidades?

acontecimentos históricos

Se o bibliotecário desconhece o objetivo da mudança ele resiste a ela? Por quê?

desconhecimento do objetivo da mudança

Analise o conservadorismo neste Sistema de Bibliotecas.

conservadorismo



Qual o incentivo deste Sistema de Bibliotecas para que os bibliotecários realizem cursos de pós-graduação? Isso é um fator de desenvolvimento para o trabalho dos bibliotecários?

**atualização profissional**

Existe alguma pesquisa em desenvolvimento dentro deste Sistema de Bibliotecas?

**atualização e inovação**

Como os bibliotecários têm reagido diante da implantação de programas computadorizados e da tecnologia como um todo? Houve alteração em seu comportamento profissional?

**impacto da tecnologia**

Para o desenvolvimento das coleções nas bibliotecas, como é feita a distribuição de recursos? Existe incentivo para a aquisição de materiais não-convencionais (impressos que não livros e periódicos com suportes diferentes do papel)?

**materiais não-convencionais**

Em que medida a escassez de recursos financeiros das bibliotecas pode afetar o comportamento do bibliotecário?

**escassez de recursos financeiros da biblioteca**

O salário do bibliotecário interfere no seu desempenho profissional?

**salário do bibliotecário**

A infra-estrutura das bibliotecas tem alguma influência no seu avanço? Os bibliotecários das bibliotecas mais equipadas e melhor estabelecidas são mais inovadores?

**infra-estrutura das bibliotecas**

Condições de trabalho e opinião de usuários afetam o desempenho profissional? O bibliotecário poderia ser mais resistente diante dessas situações, no caso de serem adversas?

**opinião de usuários**

Caracterize a questão da resistência a mudanças neste Sistema de Bibliotecas. Como se manifesta?

Se não existe, o que indica isso?

Se existe, aparece como fenômeno isolado? ou se manifesta em grupos? Que características apresenta a resistência a mudanças?

**resistência a mudanças**