

ender que o computador não toma decisões, mas apenas cumpre programas e ordens, além de fornecer informações num volume hoje elevado. Hoje estamos trabalhando menos, em função do que deve ser feito, e mais em função da ausência de informação. A própria organização criou escalões intermediários, para providenciar informações ou suprir informações que faltam. Atualmente o computador é o grande obstáculo da informação gerencial, porque todos o estão usando erradamente, para produzir toneladas de papel. O computador, ao contrário, deveria reduzir o volume de dados para os gerentes. Ele deveria fornecer **apenas** a informação necessária.

Saber usar o computador remete nossas reflexões para o que foi dito um pouco antes. A tecnologia da informação requer um novo tipo de gerente, não condicionado por reflexos aprendidos antes, não acostumado a soluções dadas pela experiência. Isto traz novamente à baila a necessidade do desenvolvimento da gerência intermediária, onde estão sendo necessárias mais pessoas que pensem do que pessoas acostumadas a **administrar** a rotina e viver apagando fogo. Administrar o conhecimento requer passar de uma administração-por-experiência para uma administração-por-raciocínio.

JOÃO BOSCO LODI

**Relações Humanas e Mudanças Organizacionais** — Por Arnold S. Judsin, tradução de M. Ângelo Lôbo F. Levy, Editora Atlas, São Paulo, 1969.

O ambiente estava tenso. Muito tenso. Era uma sexta-feira e o relógio procurava chegar às nove horas da manhã. Os assessôres iam chegando um a um. As secretárias — lá estavam desde as oito — ultimavam os preparativos para a reunião. O telefone toca. Um dos assessôres não poderia comparecer: o garoto adoecera e a esposa, também.

Os assessôres procuravam colhêr mais alguns dados na documentação inserida em pastas individuais. Comentavam, discutiam,

divergiam, mas as conclusões, nada. Acabava de se instalar o caos administrativo.

Os diretores, embora presentes na empresa, ainda não haviam chegado à sala de reuniões, no terceiro pavimento. A expectativa era grande.

Passam-se alguns minutos e, finalmente, surgem os diretores, tendo à frente o Diretor-Presidente. Todos eles exprimiam no olhar uma soma considerável de indagações. O Diretor-Presidente solicita à secretária que chame os chefes de departamento. Pouco minutos após estava completa a mesa; os chefes de departamento ocupavam as cadeiras, rapidamente, conseguidas na sala do lado.

Após o ruído de movimento de papéis, segue um pequeno e enervante silêncio que é quebrado pela voz conspícua do Diretor-Presidente:

“— Meus Senhores. Mais uma vez estamos reunidos. Desta vez a reunião não visa a buscar meios de reestruturar a empresa. Desta vez não buscamos soluções no papel. Esta reunião não terá por finalidade precípua encontrar as variáveis de um sucesso administrativo. Hoje, agora, nós procuraremos os porquês. Hoje, nós queremos identificar, em meio a esta papelada, a resposta que há um mês nós procuramos: O que houve com a implantação de uma nova estrutura nas unidades de pessoal, contabilidade, produção, material e não sei quantas mais? Confesso que nossa preocupação é grande. Nosso investimento não foi pequeno. Minha sala transformou-se em muro de lamentações da maioria de nossos chefes de departamento e demais unidades. Todos reclamam. Todos pedem informações. Até os assessôres já não sabem o que fazer. O que aconteceu? A nós da Diretoria não interessa o tradicional ‘eu acho que...’, queremos ouvir ‘aconteceu porque...’”

Um assessor, sentindo que o dirigente havia terminado, tenta explicar, após outro inquietante silêncio:

“— Senhor Diretor. Todo o planejamento foi executado cuidadosamente, dentro da mais rigorosa técnica. A implantação reputo como próxima à perfeição. Nada foi esquecido. Nossos

estagiários são excelentes. **Acredito que os chefes de departamento e seus funcionários não gostaram muito das modificações que introduzimos.**” Foi o suficiente para que um dos chefes de departamento interrompesse e exclamasse:

“— O problema não foi gostar ou não gostar das mudanças organizacionais sugeridas pelos senhores assessôres! Eu e alguns de meus colegas sentimos que faltou a essa assessoria, que me perdoe a Diretoria aqui presente, um pouco de humildade. Pergunto a qualquer um dos senhores assessôres: Por que não fomos ouvidos com relação às modificações em nossas unidades? Por que nós e nossos subordinados hierárquicos não participamos dos estudos de reestruturação? Nossos funcionários gostariam até de participar desta reunião. Por que fomos excluídos?”

É evidente que se estabeleceu um princípio de conflito verbal. Sabemos que a Diretoria interferiu, mas não sabemos o final da reunião. Contudo, não será muito difícil imaginarmos como a coisa terminou. É certo que cada um de nós já viveu situação semelhante.

A problemática da resistência é inerente a qualquer processo de mudança organizacional. Judson concorda com a frase anterior e por isso escreveu o livro **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**, uma feliz tradução de **A Manager's Guide to Making Changes**.

Para Arnold S. Judson a adequação do comportamento humano é uma premissa básica em qualquer processo de mudança. Pouco adiantou o primoroso planejamento executado pelos assessôres da empresa acima. Tudo preparado. Tudo planejado. Só que, possivelmente, os assessôres se **esqueceram** de utilizar alguns conhecimentos básicos citados por Judson na obra editorada pela Atlas.

Na obra de Judson encontramos desde a conceituação de mudança até a colocação de algumas idéias para o bom exercício das modificações. Ao meio do livro o autor analisa profundamente o fenômeno das resistências.

Para que o leitor tenha uma idéia sobre este excelente trabalho, apresentamos a seguir oito variáveis que o autor considera

importante no sentido de serem minimizadas as resistências às mudanças:

### 1. Compulsão

Um meio pelo qual um indivíduo pode tentar influenciar ou controlar o comportamento de uma outra pessoa. A autoridade formal surge aqui como um instrumento coercitivo de mudança. Não é uma variável que possamos aconselhar. Sua validade pode ser explicada apenas em casos excepcionais.

### 2. Persuasão

É também um meio de influenciar pessoas. Embora haja autoridade formal, é interessante que se tenha em mente a necessidade de **vender** idéias.

### 3. Segurança

O boato sôbre modificações administrativas é um terrível mal que ocorre em qualquer expectativa de mudança. A insegurança leva a pessoa a um estado de apreensão que nunca é recomendável no preparo e na implantação de mudanças.

### 4. Compreensão

Aceitação da mudança. Todos devem estar envolvidos, bem como compreender a mudança. Concordamos que não é fácil esta compreensão. O importante é o alcance do máximo possível de compreensão.

### 5. Tempo

O intervalo entre a primeira manifestação de mudança e a mudança pròpriamente dita pode ser longo ou curto. Tudo dependerá das condições ambientais. Lembram-se da variável **segurança**.

### 6. Envolvimento

Participação seria um bom sinônimo. No caso que apresentamos no início da resenha não vislumbramos o menor indício de envolvimento do corpo de funcionários. Muito ao contrário.

Os chefes de departamento não foram ouvidos, ou seja, não foram envolvidos no processo de mudança.

#### 7. Críticas

A crítica tem enderêço certo. Seja qual fôr o processo de mudança, uma ou mais pessoas estarão sendo alvo de críticas. Afinal, por que foi preciso que um assessor modificasse uma seção de contrôle de freqüência? Por que não o próprio chefe? Esta é uma pergunta tradicional em mudanças.

#### 8. Flexibilidade

Um processo de mudança deve ser suficientemente flexível para que algumas distorções sejam eliminadas. Nem sempre uma mudança organizacional alcança sucesso dentro de sua forma original.

O que o leitor encontrou acima foi apenas um receituário para a efetivação de mudanças na organização. Judson busca muito mais. Por isso indicamos a obra para os estudantes de administração pública ou de emprêsas, para os empresários e, também, para os assessôres que estão a todo instante às voltas com mudanças organizacionais.

LUÍS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO

**Bureaucracy and Innovation** — Por Victor A. Thompson. Edição da Universidade de Alabama, 1969, 167 páginas.

O assunto dêste livro, a relação entre estruturas administrativas e a capacidade de inovar é de interêsse especial para os administradores e para os observadores do processo de desenvolvimento sócio-econômico.

Embora exemplos sejam retirados predominantemente das instituições públicas e privadas dos Estados Unidos da América, a análise dos problemas enfrentados pelas organizações grandes