

Fatores Limitantes à Aprendizagem Organizacional e Resistência à Mudança

Autoria: Cristiano de Oliveira Maciel, Mauricio Reinert do Nascimento

Resumo

Sob uma perspectiva crítica, este artigo tem como objetivo discutir as contribuições do conceito de raciocínio defensivo proposto por Argyris. O autor aponta a minimização de tal raciocínio – e limita-se a ela – como saída para as principais dificuldades que emergem em processos de mudança. Para melhor compreensão do fenômeno, foi realizada esta pesquisa, com 64 indivíduos de duas organizações. Com o intuito de descortinar as implicações do conceito, foi analisada a relação de duas variáveis: o raciocínio defensivo, advogado por Argyris, e a variável resistência à mudança. Por sua vez, a variável resistência à mudança contemplou as principais características acentuadas na literatura sobre aprendizagem organizacional. Como resultado da pesquisa são apontadas algumas evidências das limitações em restringir a uma abordagem individual a análise da relação que foi objeto do estudo. Em adição, propõe-se a inclusão de outras fontes potenciais para a explicação da aprendizagem organizacional, como fatores internos e externos à organização.

INTRODUÇÃO

Mudança organizacional tornou-se sinônimo de competitividade e sucesso. O sucesso tem sido atribuído à habilidade com que as organizações mantêm e sustentam as estratégias de mudança; entretanto, essa maneira de pensar a mudança como receituário acaba se tornando simplista, ao retirar a complexidade e a sofisticação analítica necessária para caracterizar o assunto (WILSON, 1995).

Os estudos que se preocupam com a complexidade e a sofisticação analítica, na área de administração de empresas e organizações, abordam basicamente diversas perspectivas para estudar o assunto (WILSON, 1995; RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996). Esses estudos apontam pressões para mudança do ambiente técnico e institucional (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996), bem como diferentes estratégias e dinâmicas de mudança (HININGS e GREENWOOD, 1989; MORGAN, 1988).

Com o aumento da velocidade e do número de mudanças, o impacto desses fenômenos tem ampliado sua importância na organização como um todo, afetando individualmente todos os seus participantes. MORGAN (1988) aponta para a necessidade do aumento das habilidades e competências dos gerenciadores para poderem fazer frente às turbulências ambientais. O aumento da complexidade cognitiva é proposto por BARTUNEK et al. (1983) para melhorar a compreensão de eventos mais complexos.

As discussões sobre o papel da cognição como ponto importante da mudança organizacional trouxeram para o tema, principalmente no final da década de 80 e início da década de 90, a abordagem da aprendizagem organizacional (ARGYRIS, 1992; SENGE, 2000). A capacidade de desenvolver mudança passou a ser relacionada com a capacidade de aprendizagem da organização. Algumas dessas abordagens buscam explicar as dificuldades de realização de mudança organizacional no indivíduo. HERNANDEZ e CALDAS (2001) também reforçam essa abordagem ao apresentarem um modelo de resistência à mudança no nível individual. Feitas essas considerações iniciais, o objetivo do trabalho é identificar, mediante uma pesquisa de levantamento, a relação do raciocínio defensivo com a percepção de resistência à mudança. Este é um estudo que busca identificar possíveis relações entre esses constructos. Inicialmente, o artigo aborda o conceito de mudança, em algumas de suas

facetas. Em seguida, é feita uma breve contextualização da expressão aprendizagem organizacional, explicitando o conceito de raciocínio defensivo e a sua relação com mudança organizacional proposta por ARGYRIS (1992). No referencial teórico são apresentadas as quatro hipóteses a serem testadas pela pesquisa. Por último, procede-se à análise dos dados coletados da pesquisa por meio da estatística descritiva com testes paramétricos, discutindo-se a relação entre causas do raciocínio defensivo e percepção de resistência à mudança, e são apresentadas as limitações da pesquisa e as conclusões do estudo.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O assunto mudança organizacional traz à tona um leque bastante amplo de visões e perspectivas. WILSON (1995) faz uma tentativa de síntese, ao dispor as formas de pensar a mudança sobre duas dimensões, na Figura 1. A primeira dimensão é um continuum que tem como extremos a mudança planejada e emergente. A mudança planejada é caracterizada pelo voluntarismo, ou seja, “ênfatisa o papel da agência humana” (p. 25). Os gerentes têm a capacidade de dirigir as mudanças, seja pela implementação de receitas prontas, tais como a gestão da qualidade, seja pelo treinamento e condicionamento de pessoal.

Figura 1 – Caracterização das visões sobre mudança

	Processo da mudança	Implementação da mudança
Mudança planejada	Incrementalismo lógico: através de seqüência de passos atinge-se o objetivo	Reduzir resistência à mudança
Mudança emergente	Característica da decisão estratégica: modelos do processo político	Contextualismo: implementação é uma função de fatores

Fonte: WILSON (1995, p. 10).

No outro extremo, o das mudanças emergentes, encontra-se o determinismo, cujas forças internas e/ou externas traçam o caminho das mudanças, sem que os dirigentes tenham total controle delas. Dentro dessa visão estão as correntes que abordam a organização como sistema aberto e o ciclo de vida da organização.

A segunda dimensão tem como extremos o processo e a implementação da mudança. Entender a implementação seria focar o gerenciamento da mudança. Implementar seria colocar em ação modelos preconcebidos de mudança, com o intuito de alcançar uma série de resultados esperados, desejados ou predeterminados (WILSON, 1995). “Entender o processo é examinar criticamente o contexto, os antecedentes, o movimento e a história das mudanças, mantendo ao mesmo tempo um olho analítico nas teorias da organização atuais que possibilitam essa análise” (p. 48).

O papel do gerente é altamente enfatizado na implementação de uma mudança planejada, conforme a visão mais difundida entre as organizações. Segundo essa visão, a responsabilidade pela efetividade da mudança acaba recaindo sobre o gerente. MORGAN (1988, p. 1) afirma que “os gerentes do futuro terão de dirigir esta turbulência aumentando habilidades; muitas capacidades importantes serão necessárias”.

Ainda MORGAN (1996, p. 82) acrescenta: “Sob circunstâncias que mudam, é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações.” Dentro dessa visão, admite-se que o conhecimento, como resultado da aprendizagem organizacional e de sua gestão, vem se tornando o principal ativo das organizações, notando-se uma nova onda de transição da economia, do capital para a informação. NONAKA e TAKEUCHI (1997) afirmam que o que torna singular essa nova onda é o fato de o conhecimento ter-se tornado um recurso com inúmeras implicações e grande importância no atual contexto de competitividade e mudanças.

Além das visões sobre mudanças apresentadas por WILSON (1995), as mudanças também podem ser classificadas quanto ao seu impacto na organização. Segundo LEVY (1986), haveria mudanças de primeira ordem e de segunda ordem. Esse autor define como de primeira ordem as mudanças de ajustamento, que não alteram os sistemas centrais e que decorrem do desenvolvimento e do crescimento natural da organização. As mudanças de segunda ordem atuam no sistema central da organização e são irreversíveis.

Delineado o norte da pesquisa, expõem-se a seguir algumas das principais características sobre aprendizagem organizacional, buscando estabelecer relação entre as variáveis consideradas no estudo.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Sem a pretensão de explorar por completo a expressão aprendizagem organizacional ou discutir seu caráter paradoxal de desordem e organização, utiliza-se neste artigo uma abordagem fundamentada na descrição de sua dinâmica.

Assume-se o seguinte conceito de aprendizagem organizacional: processo de melhoria das ações através de melhor conhecimento e compreensão do seu comportamento, que codifica inferências de seus antecedentes nas rotinas de orientação desse comportamento – como apontado por FIOL e LYLES (1985) e LEVITT e MARCH (1988) – e que tem capacidade para detectar e corrigir erros com atenção aos valores governantes da ação – de acordo com ARGYRIS (1977).

Com a atenção centrada na forma da organização que aprende, pode-se notar a presença, de maneira preeminente, da flexibilidade e da reflexão como características essenciais em sua definição e em seus conceitos, conforme constatado na presente pesquisa, em sua fase de construção da fundamentação teórica, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Características sobre aprendizagem organizacional

Características freqüentes na literatura sobre aprendizagem organizacional	
Transformações contínuas e aceleradas	Auto-organização
Baixo apego à tradição	Baixa resistência à mudança
Disposição em assumir riscos	Melhoria contínua
Multidisciplinaridade de tarefas	Alta compreensão
Baixas indicações de raciocínio defensivo	Deteção e correção de erros
Flexibilidade	Reorientação de comportamento
Estruturas organizacionais descentralizadas	Criação do conhecimento
Reflexão	Conversação
Tolerância	Comunicação fluída

Fonte: Elaborado pelos autores com base em SENGE, 1999, SENGE, 2000, ARGYRIS, 1986, ARGYRIS, 1992, ARGYRIS, 1991, ARGYRIS e SCHON, 1996, NONAKA e TAKEUCHI, 1997, e MORGAN, 1996.

Apesar da concordância quanto ao seu conceito central, é notória a distinção entre as linhas de pesquisa. Autores como Chris Argyris, Donald A. Schon e Peter Senge influenciam a quase totalidade dos trabalhos voltados para a aprendizagem organizacional, preocupando-se principalmente com as dificuldades e defesas que constituem barreiras ao efetivo aprendizado organizacional. Outra linha de pesquisadores e teóricos focaliza os estudos mais especificamente na criação e na transferência do conhecimento. Essa linha é enfaticamente abordada pelos autores orientais Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi.

Os autores do presente trabalho entendem que de modo algum essas duas linhas de pesquisa são mutuamente excludentes, e também que na prática elas se complementam. Todavia, este trabalho está inclinado para a investigação das defesas organizacionais relacionadas com a aprendizagem.

É importante o entendimento de que a criação e a transferência de conhecimentos só se realizam à medida que são transpostas as barreiras inerentes à aprendizagem. ARGYRIS (1992) afirma que os indivíduos não percebem os erros que atentam contra o aprendizado enquanto os cometem, e que naturalmente é descoberta uma forma de apresentá-los como ideais, para fazer com que essas ações errôneas não sejam descobertas.

Também à luz da concepção da aprendizagem organizacional como principal capacidade das futuras organizações de sucesso, SENGE (1999) afirma que a fonte dos problemas inerentes à mudança é a forma de pensar dos indivíduos. Assim, um processo de mudança não consegue crescer de forma auto-sustentável sem que haja processos de reforço subjacentes a ele. Essa premissa se fundamenta nas iniciativas de aprendizagem para promover a mudança organizacional, sem negligenciar que a dinâmica de crescimento conta tanto com fatores impulsionadores quanto com fatores limitantes. Esses movimentos e contramovimentos são rotulados pelo autor em foco como “a dança” das mudanças (SENGE, 1999).

À vista disso, SENGE (2000) sugere um conjunto de cinco disciplinas para formar a prática da aprendizagem, ou seja, cinco novas tecnologias, as quais são desenvolvidas em separado e atualmente são bastante conhecidas nos estudos que abordam a aprendizagem organizacional: o pensamento sistêmico, que é posicionado pelo autor como a *Quinta Disciplina*¹, segundo o qual, por mais que vários elementos estejam dispersos pelo ambiente, eles estão conectados em um mesmo padrão e mais cedo ou mais tarde, inevitavelmente, um irá mostrar seus efeitos sobre o outro; o domínio pessoal, que se fundamenta no princípio de que as pessoas com alto domínio pessoal conseguem realizar os resultados que são mais importantes para elas através do comprometimento com seu aprendizado por toda a vida; os modelos mentais, que são pressupostos encontrados em nossos mapas conceituais e que revelam nossa forma de ver o mundo; a construção de uma visão compartilhada, que é a capacidade de construir uma congruência das visões dentro da organização quanto ao objetivo a ser alcançado, e não apenas uma declaração de missão definida por uma pessoa da organização; a aprendizagem em equipe, que consiste na idéia de pensar em grupo.

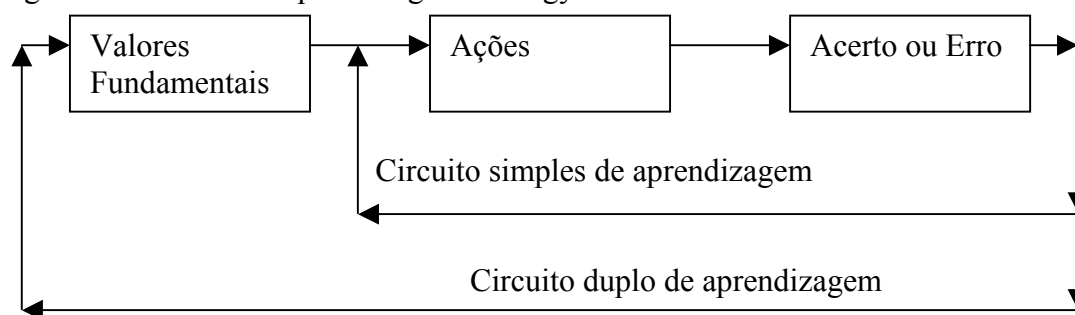
Com igual preocupação quanto ao imperativo da mudança, ARGYRIS (1992) e ARGYRIS e SCHÖN (1996) propõem o aprendizado de circuito duplo como mecanismo de aprendizagem organizacional, visando superar as barreiras impostas pelo raciocínio defensivo. Para ARGYRIS (1992) o raciocínio defensivo é o principal responsável pelo fracasso dos programas de mudança organizacional. Algumas das causas citadas são a inflexibilidade, o baixo nível de adaptação, a pouca cooperação e a baixa interação entre grupos. Afirma ele: “O objetivo desses programas de mudança está em mudar os sintomas das causas profundas, ao invés de mudar as próprias causas.” (p. 5)

A solução para ARGYRIS (1992) e ARGYRIS e SCHÖN (1996) seria a substituição do circuito simples de aprendizagem pelo circuito duplo. Como se observa na Figura 2, o

circuito simples atua reproduzindo uma ação programada quando ocorre a verificação de acerto ou erro. No circuito duplo, sendo constatado erro é realizada uma ação corretiva, com atenção aos valores governantes, que também são passíveis de modificações estimuladas pela reflexão. O circuito duplo de aprendizagem se fundamenta nas seguintes capacidades:

- a) de monitorar aspectos significantes de seu contexto;
- b) de confrontar a informação obtida em monitoração com as normas que guiam sua ação;
- c) de perceber desvios das normas, porém de poder também questionar as propriedades daquilo que está fazendo;
- d) de realizar correções também nas normas ou valores governantes (MORGAN, 1996).

Figura 2 – Modelo de aprendizagem de Argyris



Fonte: ARGYRIS (1992, p. 114).

Quando verificadas essas quatro capacidades, esse sistema possibilita, segundo MORGAN (1996), questionar a propriedade daquilo que está sendo feito. Esse questionamento permite que tal sistema, por si só, possa aprender a aprender. Então, para garantir a minimização dos fatores limitantes da aprendizagem é crucial a adoção do circuito duplo de aprendizagem.

FATORES LIMITANTES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os processos de mudança normalmente mantêm seu foco no crescimento, em vez de atentarem também para os fatores limitantes inerentes à capacidade de aprendizagem organizacional. Assim, acabam por engrossar as estatísticas dos processos de mudanças que fracassam (SENGE, 1999). Esse autor se refere à mudança como um ciclo genérico, em que ela tem um ímpeto inicial, mas, devido às defesas organizacionais, acaba declinando. Ele ressalta também que algumas mudanças são de fato nada promissoras, enquanto outras mostram potencial inicial para trazer benefícios significativos, mas também acabam sendo deixadas de lado.

A maioria das organizações encontra dificuldades de aprendizagem, pois, à vista da forma como elas são projetadas e gerenciadas, bem como, principalmente, como pensa cada indivíduo, são criadas inúmeras deficiências de aprendizagem (SENGE, 2000). Acabar com essas defesas é o objetivo fundamental para que se consiga reforço no círculo virtuosoⁱⁱ da aprendizagem organizacional.

Acerca do aprendizado da organização, as pessoas geralmente tendem a simplificar o assunto, a meramente identificar e corrigir erros, sem atentar que, por vezes, sua própria conduta colabora para aumentar os problemas da organização. Isso pode ser descrito e explicado pelos conceitos de aprendizagem de ciclo único e aprendizagem de circuito duplo,

pelos quais as pessoas podem simplesmente visualizar um problema e realizar uma ação em resposta a um condicionamento, ou olhar para dentro de si mesmas e analisar se é necessário mudar sua conduta (ARGYRIS, 1991).

A maioria das pessoas precisa aprender a aprender, o que não é simplesmente resolver mais e mais problemas. Esclarecido que a solução de problemas não é sinônimo de aprendizagem, fica latente o requisito básico da aprendizagem: perguntar por que devem ser tomadas determinadas decisões, para quais finalidades, e desvencilhar-se das amarras e limitações do condicionamento clássico, ou seja, fazer acontecer a transição do simples condicionamento nas tomadas de decisões para a aprendizagem social, visando promover melhoria contínua.

Isso implica atenuar as causas do raciocínio defensivo, o raciocínio improdutivo, para que a organização possa naturalmente iniciar e manter um ciclo de aprendizado constante e de valor. Cabe aqui explanação a respeito do conceito de raciocínio defensivo, segundo a tipologia de ARGYRIS (1992), adotada neste trabalho, bem como de seus fatores componentes: o uso de roteiros mentais, a hábil incompetência (na utilização dos roteiros mentais), a rotina organizacional defensiva (resultante de tal utilização) e o trabalho de “faz-de-conta”. De forma geral, o raciocínio defensivo ocorre quando os indivíduos de uma organização acabam por considerar como inquestionáveis algumas premissas, mesmo não concordando com elas. Isso acontece quando as pessoas começam a fazer referências que não decorrem obrigatoriamente das premissas, e sim da maneira como estas são consideradas. Assim, elas tendem a delinear conclusões que acreditam já terem sido minuciosamente estudadas. O fato de se acreditar nessas premissas encobre as verdadeiras causas desse tipo de raciocínio (ARGYRIS, 1992).

Qualquer tomador de decisões de uma organização faz uso de roteiros mentais. Esses roteiros consistem em um conjunto de regras para planejar e implementar o próprio comportamento das pessoas, que acaba se tornando automático, pois elas nem mesmo percebem que estão adotando tais regras. Então, tais roteiros são transformados em teoria aplicada. Sua função é fazer com que o indivíduo mantenha o controle da situação, para que sejam evitados assuntos que possivelmente lhe venham trazer embaraço ou que lhe representem alguma ameaça. É possível generalizar um modelo de teoria de ação, porém essa teoria projeta comportamentos diferentes em diferentes indivíduos.

A sociedade a que os indivíduos pertencem também contribui para que eles possam desenvolver e manter suas teorias aplicadas. Essa contribuição caracteriza o que se pode chamar de virtudes sociais.

A primeira dessas virtudes assume denominações como solidariedade, ajuda e apoio. Ela objetiva fazer com que as outras pessoas se sintam bem, e para isso é muito comum que umas pessoas se mostrem preocupadas com as outras, assim como que concordem com quase tudo que as outras dizem.

A segunda virtude social é o respeito ao próximo, que implica evitar o confronto com o raciocínio ou ações de outras pessoas. A terceira é a honestidade: não se deve contar mentiras. A quarta é a força: deve-se defender a própria posição com o objetivo de vencer. E, por fim, a quinta é a integridade, que leva a pessoa a agir sempre de acordo com seus princípios, valores e crenças.

Os roteiros mentais, resultantes da personalidade dos indivíduos inseridos no contexto social, os levam a procurar o controle unilateral, a vencer, e a não perturbar as pessoas (ARGYRIS, 1992).

As consequências não-desejadas, que freqüentemente são ignoradas sob essa visão, aparecem em decorrência da hábil incompetência em tomar uma atitude defensiva diante de determinadas situações ameaçadoras ou embaraçosas. Essa habilidade tende a ser causa de

incompetência, dada a sua característica de falta de reflexão e a presença de certo automatismo em suas ações. E essa espontaneidade das ações resulta na ignorância, na falta de aprendizado.

A habilidade de gerar conseqüências contraproducentes fica clara quando uma pessoa observa outra que está em atividade, pois aquela consegue notar as dificuldades que ocorrem em situação que não está sendo por ela enfrentada; todavia, assim que o observador é inserido naquela situação, seu raciocínio defensivo é ativado (ARGYRIS, 1992).

Os roteiros mentais defensivos conduzem à institucionalização das atitudes baseadas na hábil incompetência e dão origem às rotinas de defesas organizacionais. As atitudes defensivas tendem a se tornar um padrão na organização, ou seja, elas se tornam rotineiras, e para isso elas devem ser escamoteadas. Num primeiro momento, os indivíduos se preocupam em evitar o problema; em um segundo, procuram escondê-lo, para que ninguém venha a se defrontar com uma situação perturbadora. O ponto determinante das rotinas organizacionais defensivas é que elas são vistas como sensatas e racionais.

Essas rotinas tomam forma de regras e políticas organizacionais, que, além de evitar, escondem o problema e impedem a sua identificação, bem como isolam o indivíduo. A lógica das rotinas organizacionais é criar mensagens que contenham inconsistências e fazer com que as pessoas venham a agir como se essas mensagens não fossem inconsistentes.

ARGYRIS (1992) afirma que a lógica é complementada quando é feito da ambigüidade e da inconsistência algo indiscutível, em outras palavras, quando se assegura indiscutibilidade do fato de este ser indiscutível.

As rotinas organizacionais defensivas ganham consistência à medida que os indivíduos passam a pensar e agir de forma que seja desenvolvida uma proteção que lhes sirva. Para isso é utilizado um tipo de trabalho de “faz-de-conta”. Esse tipo de trabalho, que garante a rotina organizacional defensiva, provoca reações diferentes quanto à sua assimilação pelos indivíduos das organizações. As pessoas não-comprometidas com a organização encontram conforto nessas rotinas, enquanto que para as comprometidas a situação é vista como fonte de tensão.

Para as pessoas comprometidas, o fato de elas não negarem a presença da rotina defensiva pode provocar sentimento de culpa, vergonha ou frustração. Assim, quando a pessoa redefine autoridade e responsabilidade, ela tem oportunidade de evitar e encobrir essa rotina, evitando seu desconforto. Esse exercício de se manter à margem de um enfoque direto com a rotina defensiva é denominado trabalho de “faz-de-conta” (ARGYRIS, 1992).

Com o objetivo de mensurar essas causas, foram desenvolvidos seus indicadores, conforme se observa no Quadro 2, que propicia, em conjunto com o Quadro 3, a definição das hipóteses de pesquisa. Isso permite melhor compreensão da dinâmica do raciocínio defensivo.

De acordo com o exposto, são abaixo relacionadas três hipóteses de pesquisa, de um total de quatro necessárias à realização do trabalho:

Hipótese (H1): existe relação positiva entre roteiros mentais e a hábil incompetência;

Hipótese (H2): existe relação positiva entre hábil incompetência e as rotinas de defesas organizacionais;

Hipótese (H3): existe relação positiva entre rotinas de defesas organizacionais e o trabalho de “faz-de-conta”.

Para que seja formulada a quarta hipótese de pesquisa, é discutida a seguir a resistência individual à mudança, no que tange às suas principais características.

Quadro 2 – Causas do raciocínio defensivo

Causas	Indicadores
Roteiros mentais	<p>Empregar regras para planejar e implementar ações.</p> <p>Tentar se manter no controle.</p> <p>Evitar situações embaraçosas, ameaçadoras, perturbadoras.</p> <p>Evitar sentir-se ou estar fora de controle.</p> <p>Procurar vencer.</p> <p>Procurar o controle unilateral.</p> <p>Procurar não perturbar as pessoas e poupá-las de vexames.</p> <p>Procurar “livrar a sua cara”.</p> <p>Procurar “livrar a cara” de seus companheiros (mesmo que, para isso, seja necessário usar mentiras).</p>
Hábil incompetência	<p>Habilidade, automatismo, resposta condicionada de tomar uma posição defensiva diante de assuntos perturbadores.</p> <p>A incompetência se deve a ações habilidosas.</p> <p>A incompetência produz conseqüências contraproducentes para as nossas intenções (por isso ela é hábil).</p> <p>A conseqüência de agir habilidosamente é a ignorância.</p> <p>De imediato, tomar as primeiras ações como certas.</p> <p>Preferência por oferecer resposta imediata.</p>
Rotinas de defesas organizacionais	<p>As atitudes com base no raciocínio defensivo são escamoteadas.</p> <p>Essas atitudes são vistas como sensatas, racionais.</p> <p>Há presença de mentiras organizacionais, ambigüidades, mensagens com inconsistência, para evitar maior questionamento.</p> <p>Há políticas que impedem que os indivíduos passem por situações embaraçosas.</p> <p>Essas rotinas provocam o isolamento do indivíduo.</p> <p>Não se discute que essas rotinas são consideradas indiscutíveis.</p> <p>O raciocínio defensivo das ações se apresenta como padrão, assume caráter de rotina na organização.</p>
Trabalho de “faz-de-conta”	<p>Pensamento e ação tendentes a proteger as rotinas organizacionais defensivas.</p> <p>Trabalho de “faz-de-conta” saturado de raciocínios defensivos.</p> <p>Conforto e proteção nas rotinas defensivas para os não-comprometidos com a organização.</p> <p>Violação da própria integridade do indivíduo ao aceitar essa situação – sente-se vergonha ou mesmo culpa.</p> <p>Uso do raciocínio e de ações defensivas sob seu comando, para se manter distante e “cego”, sem se sentir responsável.</p> <p>Redefinição de autoridade e de responsabilidade quando há a possibilidade de o próprio indivíduo ou outrem tomar conhecimento de suas culpas ou vergonhas, para continuar a evitar e encobrir as rotinas organizacionais.</p>

Fonte: Elaborado de acordo com ARGYRIS, 1986, ARGYRIS, 1991, e ARGYRIS, 1992).

RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Em geral, as organizações são tomadas por uma inércia que impede as mudanças necessárias à sua adaptação ao seu meio. Por maiores que sejam os possíveis benefícios da mudança, as pessoas parecem preferir a manutenção do status quo.

À vista das formas de estimular a inovação e a mudança, é preciso levar em conta a fase posterior, de implementação da mudança, na qual emergem as resistências dos indivíduos da organização (WILSON, 1995). CONNER (1993), ao comentar a naturalidade da resistência como característica da mudança organizacional, centraliza sua análise na percepção individual da mudança, pois a percepção inicial da mudança, seja ela positiva ou negativa, prediz a reação do indivíduo.

Adotando-se para a análise a visão da percepção individual, tenta-se evidenciar padrões de resistência à mudança. A base desse delineamento se encontra no pressuposto de que o resultado da percepção das mudanças é que determina o comportamento dos indivíduos em relação a esse fenômeno (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Em quase toda literatura referente ao comportamento individual se verifica a resistência à mudança como inerente à natureza humana. Em nível organizacional, DAFT (1999 b) aponta cinco barreiras para a mudança bastante comum do comportamento do indivíduo inserido em uma organização:

- a) a ênfase excessiva nos custos (os gerentes podem achar que são dispensáveis as mudanças que não envolvem redução dos custos);
- b) a não-percepção dos benefícios que podem ser trazidos pela mudança;
- c) a falta de coordenação e cooperação na implementação da mudança;
- d) a tentativa de evitar a incerteza;
- e) o temor de perdas.

DAFT (1999 a) acrescenta como causas da resistência à mudança a falta de compreensão e de confiança, que ocorre quando os empregados não entendem a finalidade da mudança e não acreditam que ela será implementada. De forma mais simplificada, SCHERMERHON, HUNT e OSBORN (1992) ressaltam a insegurança do indivíduo, a preocupação com o prejuízo pessoal e a crença de que a mudança não é do interesse da organização como as três principais razões da resistência do indivíduo à mudança. CONNER (1993) adiciona como fonte de resistência o sentimento pessoal de incapacidade para lidar com a mudança. Assim, de acordo com a literatura, é possível realizar um levantamento das causas principais e mais freqüentes observadas pelas organizações, Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores de resistência à mudança

Indicadores de resistência à mudança
Crença de que a mudança não é do interesse da organização (os indivíduos não percebem os benefícios da mudança).
Falta de coordenação e cooperação.
Tentativa de evitar a incerteza, temor pelo desconhecido.
Preocupação com o prejuízo pessoal, temor de perdas.
Insegurança e sentimento de inabilidade para lidar com a mudança.
Indivíduos não envolvidos em uma inovação parecem preferir o status quo.
Indivíduos freqüentemente não compreendem o objetivo da mudança.
Falta de confiança (os indivíduos distorcem o objetivo da mudança).

Fonte: Elaborado com base em SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1992, DAFT, 1999a, DAFT, 1999 b, CONNER, 1993, e HERNANDEZ e CALDAS, 2001.

Esclarecida a perspectiva adotada em relação ao delineamento das principais características da percepção de resistência à mudança no nível individual, foi possível considerar a seguinte hipótese complementar à pesquisa:

Hipótese (H4): existe uma relação positiva entre a presença de raciocínios defensivos e a percepção de resistência à mudança.

DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Nesta parte do artigo são apresentadas a delimitação e o design de pesquisa. Trata-se de uma pesquisa causal com tratamento quantitativo dos dados primários que visa identificar e classificar a relação entre os constructos apresentados (RICHARDSON, 1989), testando as quatro hipóteses apresentadas no referencial teórico. Ela foi orientada pelo seguinte problema de pesquisa: Em que medida, os raciocínios defensivos afetam a percepção de resistência à mudança entre os indivíduos de duas organizações de Curitiba?

A pesquisa foi realizada com 64 funcionários de duas empresas de Curitiba, escolhidas intencionalmente por conveniência. O critério de escolha dos respondentes foi a sua disponibilidade para participar da pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de questionário com 27 perguntas fechadas em escala tipo Likert, no período de 02/10/02 a 25/10/02. As perguntas foram respondidas em escala de cinco pontos, que variavam de “concordo totalmente” (1 ponto) a “discordo totalmente” (5 pontos). O questionário foi dividido em cinco blocos, um para cada constructo a ser analisado, conforme indicado no referencial teórico:

- a) roteiros mentais (ARGYRIS, 1992), medido por 6 questõesⁱⁱⁱ;
- b) hábil incompetência, medido por 5 questões;
- c) rotinas organizacionais defensivas, medido por 5 questões;
- d) trabalho de “faz-de-conta”, medido por 4 questões;
- e) percepção de resistência à mudança, medido por 7 questões.

Os quatro primeiros constructos formam o raciocínio defensivo apontado por ARGYRIS (1992). Para verificar a confiabilidade das escalas, foi feita a análise do α de Cronbach, utilizando-se o software estatístico SPSS Student Version 8.0 for Windows. Para as demais análises foi utilizado o pacote estatístico Minitab statistical software 13.0.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, procurou-se inicialmente verificar a confiabilidade das escalas por meio do coeficiente α de Cronbach, o qual é baseado em um teste de consistência interna que apresenta uma medida da intercorrelação entre itens de determinado conjunto (CHURCHILL, 1995). Quanto maior o coeficiente, mais confiáveis são as escalas. Em geral, escalas de aproximadamente 0.60, até o limite de 1, são consideradas de aceitáveis a ideais, na mesma progressão da escala, não havendo necessidade de se apresentar ressalva. A tabela 1 apresenta os valores encontrados para as escalas utilizadas neste trabalho.

Tabela 1 – Análise do α de Cronbach

Escala	N.º de itens original	α de Cronbach	N.º de itens final
Roteiros mentais	6	0,72	6
Hábil incompetência	5	0,44	5
Rotinas organizacionais	5	0,75	5
Trabalho de “faz-de-conta”	4	0,56	4
Resistência à mudança	7	0,66 ^{iv}	6

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os resultados apresentados apontam consistência aceitável para as escalas de roteiros mentais, rotinas organizacionais, trabalho de “faz-de-conta e resistência à mudança, sendo que desse último item foi retirada a última questão (Q27), para melhorar o coeficiente. A escala de hábil incompetência apresentou um coeficiente α de Cronbach de 0,44, o que identifica baixa consistência interna, e por isso é preciso fazer uma ressalva para a utilização desse constructo, mas optou-se pela sua manutenção.

Testada a confiabilidade das escalas, o próximo passo foi testar as hipóteses. O objetivo foi testar a associação entre as variáveis. Para tanto, foi utilizada a análise de correlação, cuja medida é o coeficiente de correlação de Pearson. Para realizar esse cálculo foi criado um escore para cada um dos constructos, o qual foi determinado pela média dos itens que os compunham.

A hipótese H1 sugere que existe uma relação positiva entre os roteiros mentais e a hábil incompetência. A análise da correlação entre esses dois constructos apresentou um coeficiente de 0,46, com um p-value^v de 0,000, o que indica correlação significativa, ou seja, os dois estão positivamente associados. A hipótese H1 foi aceita.

A hipótese H2 sugere que existe relação positiva entre a hábil incompetência e as rotinas de defesas organizacionais. O resultado foi um coeficiente de 0,60, com um p-value de 0,000, o que indica correlação significativa. A hipótese H2 foi aceita.

A hipótese H3 sugere que existe relação positiva entre as rotinas de defesa organizacionais e o trabalho de “faz-de-conta”. O coeficiente foi 0,36, com um p-value de 0,004, o que indica correlação significativa. Portanto, a hipótese H3 foi aceita.

A hipótese H4 sugere que existe relação positiva entre o raciocínio defensivo e a percepção de resistência à mudança. A análise demonstrou correlação positiva entre o constructo trabalho de “faz-de-conta” e percepção de resistência à mudança, com um coeficiente de 0,37 e um p-value de 0,002. Portanto, a hipótese H4 foi aceita.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações podem ser apresentadas neste trabalho. A primeira se refere aos dados coletados. Apesar de o nível de análise ser individual, ou seja, não depender das organizações, é uma limitação o fato de terem sido entrevistados indivíduos de apenas duas organizações, pois isto pode trazer algum viés para a análise. Esse fato também impede qualquer tipo de generalização, embora não invalide os resultados obtidos.

A segunda limitação já foi discutida, mas é importante comentá-la novamente. Ela diz respeito aos problemas de confiabilidade da escala do constructo hábil incompetência. Apesar de o coeficiente α de Cronbach ser baixo para a escala, ainda assim se optou por utilizar o constructo, razão pela qual as análises posteriores devem ser encaradas com ressalva.

Outra limitação é a impossibilidade de identificar a relação entre causa e efeito por meio da análise de correlação. Essa medida explica que existe uma associação entre as variáveis, todavia não é possível dizer o que causou o quê. Por outro lado, como a literatura aponta uma direção para a ocorrência das variáveis, a análise final considerará essa relação conforme proposto na literatura.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O problema de pesquisa que orientou este trabalho foi saber em que medida o raciocínio defensivo afetou a percepção de resistência à mudança. Para tanto, inicialmente foram testadas três hipóteses, relacionando os quatro constructos que formam o raciocínio

defensivo, e em seguida foi testada a hipótese de relacionamento entre raciocínios defensivos e percepção de resistência à mudança.

As três primeiras hipóteses foram aceitas, ou seja: existe correlação entre roteiros mentais e hábil incompetência, entre hábil incompetência e rotinas de defesa organizacionais e entre rotinas de defesas organizacionais e o trabalho de “faz-de-conta”, e em todos esses casos a literatura aponta o primeiro constructo como causador do segundo.

Os resultados corroboram o que é exposto na literatura, mas é importante discutir alguns pontos.

O primeiro é que, fazendo-se uma análise mais ampla das correlações, parece que a ocorrência dos quatro constructos não se apresenta de forma tão linear, pois existe interação cruzada entre eles. Por exemplo, entre roteiros mentais e rotinas de defesas organizacionais existe um coeficiente de correlação de 0,52, com p-value de 0,000, o que indica correlação significativa, e entre trabalho de “faz-de-conta” e hábil incompetência a correlação é de 0,39, com p-value de 0,001, portanto outra correlação significativa. Dessa maneira, parece que as interações entre os constructos são mais complexas do que afirma ARGYRIS (1992).

Outro ponto a ser levantado é que, apesar de significativas, algumas correlações podem ser consideradas fracas, ou seja, mais próximas de zero do que de 1. Isso parece indicar que a orientação do sentido está correta, ou seja, os constructos variam na direção indicada pela literatura, mas, aparentemente, não tão fortemente quanto indicado. Isso sugere que outros fatores podem interferir na relação entre as variáveis, até mesmo a própria interação entre elas.

A hipótese H4 – de que existe uma relação entre raciocínio defensivo e a percepção de resistência à mudança – foi aceita, ou seja, existe correlação entre as variáveis. Todavia, apesar de significativa, essa correlação é baixa, de apenas 0,37.

Isso parece indicar que o sentido entre elas está correto, ou seja, elas variam conforme apontado na literatura, mas não na intensidade prevista. Isso significa que não é suficiente tentar explicar a percepção de resistência à mudança apenas com relação às rotinas defensivas, pois outros fatores influenciam a resistência, alguns internos e outros externos.

Dois exemplos de fatores internos podem ser citados: primeiro, as crenças e valores, que tendem a ter continuidade (COOPER, HININGS e GREENWOOD, 1996; LAUGHLIN, 1991); segundo, as características da mudança a ser implementada, se são de primeira ordem (LEVY, 1986), tendem a ocorrer mais facilmente, mas, se são de segunda ordem, portanto mais profundas, ocorrem mais dificilmente.

A busca de conformidade com o ambiente institucional (MEYER e ROWAN, 1977; SCOTT, 1995) é um exemplo de fator externo que pode aumentar a percepção de resistência à mudança, pois, como esse ambiente exige certa conformidade com a tradição, é de se esperar maior resistência.

Esses fatores internos e externos são importantes, não podendo ser considerados apenas como variáveis intervenientes ou moderadores na mudança.

Os resultados corroboram a relação proposta pela pergunta de pesquisa, mas, por outro lado, caracterizam como fraca essa relação, o que abre uma série de questionamentos que merecem pesquisas mais aprofundadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados obtidos na pesquisa, parece que os modelos de análise de mudança organizacional devem levar em consideração não apenas o nível de análise individual, mas também aspectos externos.

Parece óbvia essa conclusão, pois a literatura reiteradamente registra tal afirmativa. Todavia, existem muitos defensores da faceta mais voluntarista do tratamento da mudança organizacional. Boa parte da literatura sobre aprendizagem organizacional (ARGYRIS, 1991; ARGYRIS, 1992; SENGE, 1999), como pode ser visto em sua revisão, defende essa posição.

Também a literatura sobre mudança organizacional apresenta o entendimento de que seria suficiente tratar a resistência à mudança de maneira individual para explicar e para solucionar esse problema (HERNANDEZ e CALDAS, 2001). De fato, sob a égide dessa perspectiva, esses autores questionam pressupostos que, sobremaneira, são discutíveis, porém, dadas as conclusões dos autores do presente trabalho, parece dispensável demasiada relevância ao poder explicativo de um modelo de resistência à mudança a partir do nível individual.

Para melhor sustentação das considerações tecidas neste trabalho, chama-se a atenção para estudo de GUARIDO FILHO e MACHADO-DA-SILVA (2001), que verificaram a influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. Nesse estudo, de forma geral, conforme afirmam os autores, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como meio e resultado recursivamente construídos, pois as empresas com contexto institucional de referência no nível internacional apresentaram maior grau de presença das características da aprendizagem organizacional, a qual foi verificada mediante a utilização de um arquétipo de aprendizagem.

Como proposta para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação do questionário utilizado neste trabalho em um maior número de organizações, bem como a utilização da análise multivariada dos dados para refinar as interpretações, principalmente para identificar relações de causa e efeito. Sugere-se também que o modelo seja aperfeiçoado, acrescentando outros fatores importantes, há pouco citados, para se verificar se o poder explicativo do modelo aumenta de forma significativa.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**. September-October, 1977.
- _____. Skilled incompetence. **Harvard Business Review**. September-October, 1986.
- _____. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**. May-June, 1991.
- _____. **Enfrentando defesas empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- BARTUNEK, Jean M.; GORDON, Judith R.; WEATHERSBY, Rita Preszler. Developing “complicated” understanding in administrators. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 273-284, 1983.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations**. 7. ed. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- CONNER, Daryl R. Managing change: a business imperative. **Business Quarterly**. Autumn, p. 88-92, 1993.
- COOPER, David J. et al. Sedimentation and transformation in organizational change: the case of canadian law firms. **Organization Studies**. v. 17, n. 4, p. 623-647, 1996.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999 a.
- _____. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999 b.

- FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. **Academy of Management Review**. Outubro, 1985.
- GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.
- HERNANDEZ, Jose M. C.; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- HININGS, C.R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.
- LAUGHLIN, Richard C. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 209-232, 1991.
- LEVITT, Barbara; MARCH, James G. Organizational learning. **American Review of Sociology**, v. 14, 1988.
- LEVY, Amir. Second-order planned change: definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 1, p. 5-23, 1986.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Ridding the waves of change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RAJAGOPALAN, Nandini; SPREITZER, Gretchen M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.
- RICHARDSON, R. (coord.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Managing organizational behavior**, 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 1992.
- SCHÖN, D. A. **Beyond the stable state**. New York: Norton, 1971.
- SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks (California): Sage, 1995.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- _____. **A dança das mudanças**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- WILSON, David C. **A strategy of change**. London: Routledge, 1995.

ⁱ Os autores do presente trabalho se referem também, a obra do autor citado.

ⁱⁱ Senge se refere à eficácia de um processo ideal de mudança, dentro de sua visão, caracterizado como virtuoso.

ⁱⁱⁱ Por motivo de espaço, os questionários não foram anexados no artigo, mas podem ser enviados mediante solicitação para os pesquisadores.

^{iv} Coeficientes calculados a partir da eliminação de um ou mais itens.

^v O p-value indica o nível de significância. Por exemplo, apresentar um p-value de 0,05 corresponde a aceitar a hipótese em um nível de significância de 5%. (Minitab 13.0 - glossário).