

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO EXPLICATIVO DOS FATORES INFLUENTES NO COMPORTAMENTO DE ADESÃO-RESISTÊNCIA

Tetsuo Tsuji

Professor Assistente do
Departamento de Administração
da FEA-USP

56

INTRODUÇÃO

O comportamento de adesão ou de resistência às mudanças organizacionais é um fenômeno ainda pouco conhecido. Sua literatura é esparsa e os raros trabalhos existentes costumam apresentar enfoques parciais, sem a desejável integração e abrangência de todos os fatores envolvidos.

Em um trabalho recente (Tsuji, 1977), construiu-se um modelo explicativo dos fatores influentes no comportamento de adesão-resistência, onde procurou-se dar a devida

abrangência e integração dos fatores envolvidos.

Neste artigo, o autor se propôs a apresentar o modelo, cuidando antes de ressaltar a importância do tema, e de expôr os fundamentos teóricos que lastreiam esse modelo.

IMPORTÂNCIA DO TEMA

É interessante lembrar inicialmente que as organizações, com relação às mudanças, apresentam, segundo Basil e Cook (1974), três comportamentos ou tendências: a) tradicional; b) transicional; c) proativa.

A **tendência tradicional** acontece nas organizações que não mantêm meios de captar as transformações que ocorrem ao seu redor, e por esta razão não se adaptam, em tempo, às mudanças, e apenas reagem às pressões do ambiente.

A **tendência transicional** existe nas organizações que se preparam para enfrentar, e se adaptam às mudanças, e correspondem à criação de maior flexibilidade em suas ações.

A **tendência proativa**, consiste no comportamento das organizações que tem meios e formas de captar as mudanças tecnológicas, sócio-econômicas e culturais do ambiente, e se preparam para acompanhá-las, ao mesmo tempo em que exercem, elas próprias, uma força de transformação, atuando no processo de mudança de seu próprio ambiente.

Cada uma das tendências de um modo geral subsiste concomitantemente dentro de uma determinada organização, compondo uma mistura destas tendências. Assim, pode existir uma organização que tem comportamentos predominantemente tradicionais, e, por esta razão é denominada de organização tradicional. Da mesma forma existem organizações transicionais e organizações proativas.

Repare-se que no mundo de transformações aceleradas em que vivemos, as organizações tradicionais se defrontam constantemente com

problemas, e, por outro lado, as organizações proativas, por sua atividade constante de antecipação, evitam previamente o surgimento de problemas. A rigor estas organizações também enfrentam problemas, entretanto os resolvem ao nível dos planos e previsões.

Tanto o comportamento tradicional, como o transicional, assim como o proativo, da organização, tem implicações interativas com as pessoas pertencentes à organização.

O comportamento tradicional da organização geralmente provoca em seus comportamentos humanos uma atitude de resistência. Como consequência a organização também tende a contra-reagir a esses comportamentos individuais, também com uma reação. Assim o processo se constitui de constantes crises.

Já a **tendência transicional** da organização, como se preocupa com as constantes alterações em função das modificações do ambiente, necessariamente se preocupa na criação de flexibilidade dos seus componentes humanos.

Por outro lado, a **tendência proativa**, procurando antecipar, e atuar sobre as mudanças, já considera e absorve antecipadamente em suas estratégias e planos, as formas e estilos administrativos que trazem a adesão, evitando aqueles que trazem resistência.

Assim, o conhecimento do fenômeno da adesão-resistência permite:

1. **As organizações tradicionais**, saber reagir mais adequadamente, de tal forma que minimizem as reações do seu pessoal interno;
2. **As organizações transicionais**, criar maior flexibilidade no seu pessoal, pela atuação mais forte sobre os fatores para a adesão, e precaução sobre os fatores para resistência;
3. **As organizações proativas** considerar mais precisamente na elaboração de suas estratégias e planos, as táticas e os programas que favorecem a adesão.

A inexistência de maiores conhecimentos nesta área faz com que, as necessidades sejam supridas pela intuição, pelo empirismo e até mesmo, pelos processos de tentativa e erro, com sérios prejuízos à ação administrativa.

Portanto faz-se necessário construir um modelo, ainda que tentativo, isto é, sujeito a revisões e alterações, para que futuras pesquisas empíricas possam lastrear-se em estruturas coerentes de fatores que influem no comportamento de adesão-resistência, cujas influências possam ser testadas, para então formar uma teoria comprovada.

FUNDAMENTOS DO MODELO

Para a construção do modelo desenvolveremos inicialmente sete idéias esparsas, retiradas ou não, de autores que tratam do assunto, e em seguida apresentaremos o modelo explicativo dos fatores, que influem no comportamento de adesão-resistência.

Essas idéias esparsas são as seguintes:

1. Embora a perspectiva da adesão-resistência seja uma perspectiva individual, para sua compreensão é preciso entender-se as especifica-

ções da situação grupal. Katz e Kahn (1970), ao tratarem das mudanças organizacionais afirmaram que "o principal erro em lidar com problemas de mudança organizacional, tanto no nível prático como no teórico, é não levar em consideração as propriedades sistêmicas da organização e confundir mudança do indivíduo com modificações nas variáveis organizacionais" Embora o enfoque da adesão-resistência seja um enfoque individual das pessoas, ele não pode ser visto isoladamente. "O comportamento das pessoas nas organizações é ainda o comportamento do indivíduo, mas tem um conjunto diferente de determinantes daqueles do comportamento fora dos papéis organizacionais"

Watson (1969) ao fazer a apresentação das forças de resistência, primeiro na personalidade individual e depois no sistema social, apresentou a mesma idéia com outra explicação. "Isto é, obviamente, uma separação arbitrária, utilizada para facilitar o reconhecimento dos fatores. Em realidade as forças do sistema social operam dentro dos indivíduos e aquelas atribuídas às pessoas isoladas se combinam e vão constituir forças do sistema. Os dois trabalham como se fossem apenas um"

2. Existe em cada situação um balanceamento de forças, onde pesam influências tendentes a manter a situação e influências para alterar a situação. Esta é uma idéia original de Kurt Lewin, e foi reproduzida por Syles e Strauss (1969) em *Comportamento Humano nas Organizações* e por Benne e Birnbaun (1969) em "The Planning of Change"

Kurt Lewin analisou o comportamento em um conjunto institucional, não em um modelo estático, mas num balanço dinâmico de forças, trabalhando em direções opostas dentro de um espaço psico-sociológico de uma instituição.

Vejamos, por exemplo, o nível de produção de uma equipe de trabalho numa fábrica. Este nível flutua dentro de estreitos limites acima e abaixo de um certo número de unidades de produção por dia. Por que este padrão persiste? Segundo

Benne e Birnbaun, "Lewin entende que as forças (cognominadas de motoras) que tendem a elevar o nível de produção são iguais àquelas que tendem a baixar. Dentre as que tendem a fazer subir o nível de produção podem estar.

- a. a pressão dos supervisores sobre a equipe de trabalho, para que produza mais;
- b. o desejo, de pelo menos alguns elementos, para atrair atenção favorável dos supervisores com o fito de aparecer individualmente,
- c. o desejo dos membros da equipe de ganharem mais dentro do plano de incentivos.

Dentre as forças (chamadas de resistência) tendentes a baixar a produção podem estar:

- a. a pressão do padrão de produção do grupo, contra o "fominha", o trabalhador campeão individual,
- b. resistência dos membros da equipe em aceitar treinamento promovido pela administração;
- c. sentimento dos trabalhadores de que o produto que estão produzindo não é importante."

O balanceamento entre os dois conjuntos de forças, que define o nível da produção estabelecido é chamado de "equilíbrio quase estacionário"

De acordo com esta forma de ver o comportamento, a mudança ocorre quando surge o desequilíbrio entre a soma das forças de resistência e a soma das forças motoras.

3. Existem fatores que são fixos, nas pessoas, pesando da mesma forma em qualquer situação, e existem, por outro lado, fatores que variam de importância conforme as circunstâncias.

Judson (1969) explica que "qualquer um de nós, quando confrontado com uma mudança que irá nos afetar, toma uma atitude que é influenciada por vários fatores complexos. Alguns destes são funções advindas fundamentalmente de nossa própria personalidade individual; outros vêm de elementos mais objetivos no ambiente organizacional e seu contexto. Os fatores restantes se originam dos conflitos que são gerados pela mudança e sua maneira de instituição, entre nossos próprios interesses e os interesses da organização. Todos esses fatores agem entre si, de modo bastante complicado, para determinar nossos sentimentos e atitudes individuais"

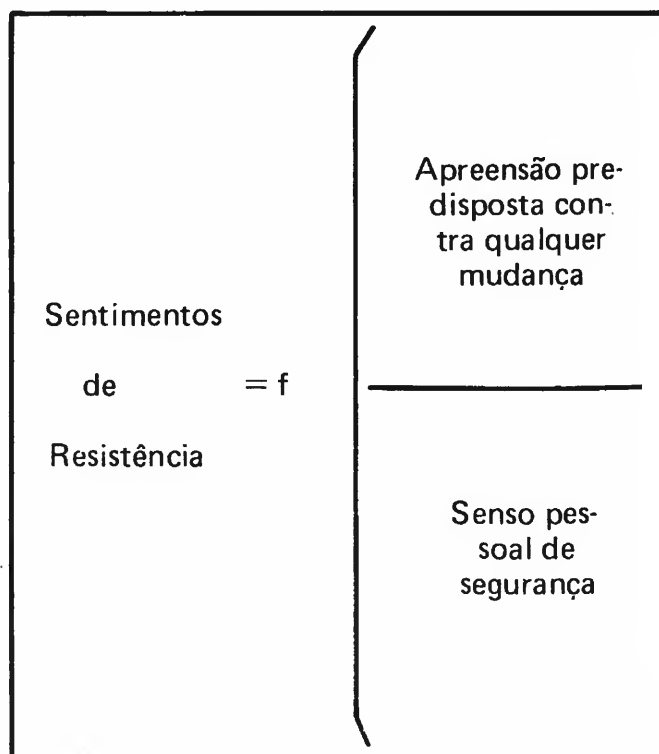
Mais adiante continua Judson (1969) dizendo que: "Não conhecemos nenhum meio de descrever com precisão a inter-relação desses fatores. Apesar disso, podemos empregar conceitos matemáticos para ajudar a torná-los mais claros"

Apresenta o autor uma equação conforme a Figura 1 onde expressa as relações entre sentimentos de resistência e os fatores que influenciam as atitudes diante de uma mudança específica.

Continuando, ele diz que "Ao considerar os sete fatores já descritos, poderíamos dizer que cinco deles tendem a variar diretamente com os sentimentos de resistência" Além disso, alguns dos outros fatores influentes tendem a variar de modo inverso aos sentimentos de resistência."Sabemos, também, que alguns desses fatores tendem a exercer certa influência sobre a intensidade e a importância de alguns dos outros fatores. Por exemplo, os

60

Figura 1 -



sentimentos predispostos de qualquer indivíduo, relativos a mudanças em geral, provavelmente invadiriam todos os seus pensamentos e sentimentos a respeito de qualquer mudança em particular. Quanto mais uma pessoa for temerosa e apreensiva a respeito de mudanças de qualquer espécie, tanto mais ela tenderá a sentir, diante de uma mudança em particular, temor intenso, suspeita e grande número de dúvidas. Ela provavelmente iria interpretar qualquer fração de dados disponíveis em termos mais pessimistas e negativos possíveis."

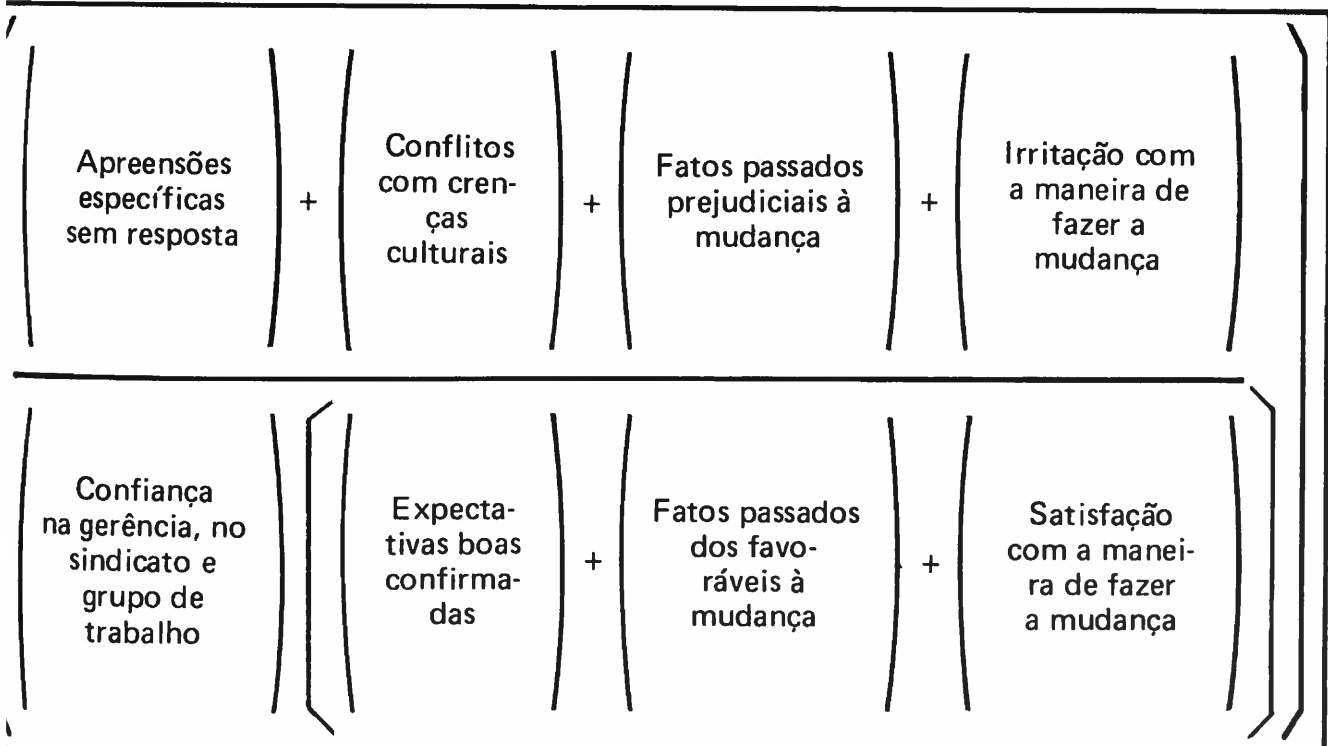
Da mesma forma, os sentimentos de segurança pessoal afetariam outros fatores favoráveis ao sentimento de resistência.

"Finalmente, pelo fato de serem ambas funções da personalidade básica do indivíduo e um produto das suas experiências anteriores, sua apreensão predisposta a respeito de qualquer mudança e seu senso pessoal de segurança tendem a tornar-se relativamente fixos ou constantes, quando ele tiver atingido a idade adulta."

Resta ainda lembrar que "cada um dos componentes da expressão (da fórmula matemática) relaciona-se a atitudes e sentimentos. Portanto, a expressão, como um todo, deverá contribuir para uma atitude ou sentimento global."

Observando estas idéias de Judson, podemos reparar que elas contém,

Relações entre Sentimentos de Resistência e os Fatores que Influenciam as Atitudes diante de uma mudança específica, segundo Judson.



de uma maneira mais evoluída, a mesma idéia de Kurt Lewin, exposta no item 2, de que a situação é mantida em equilíbrio quase estacionário pelo efeito de dois conjuntos de forças oponentes, um para manter a situação e outro para mudar a situação. Para Judson seriam forças que influem no comportamento das pessoas, agindo a favor da resistência ou tendendo para o contrário da resistência.

4. Existem fases da mudança, e conforme a fase em que se encontra a mudança, a composição de forças que influem no comportamento de adesão-resistência, se altera.

Hersey e Blanchard (1974) reproduzindo o pensamento de Kurt Lewin, apresentaram três fases da mudança:

62

- a. descongelamento
- b. mudança
- c. recongelamento

A primeira fase tem como objetivo motivar a fazer com que os indivíduos fiquem preparados para a mudança. É um processo em que as forças que atuam no indivíduo são reorganizadas, de tal forma que ele possa ver a necessidade de mudança: É a quebra de costumes, hábitos e tradições que prepara o indivíduo para aceitar novas alternativas.

Na segunda fase, estando já o indivíduo preparado para aceitar novos

padrões de comportamento, efetua-se então a mudança. Este processo ocorre ou através da identificação ou através da interiorização. A identificação ocorre quando o ambiente dá um ou mais modelos com os quais o indivíduo pode apreender novos padrões de comportamento através da identificação com eles e da tentativa de ser igual a eles. A interiorização ocorre quando um indivíduo capta e absorve as razões e conveniências de um novo comportamento, e os assume como se fossem dele.

O recongelamento é o processo pelo qual o comportamento recentemente adquirido passa a ser integrado como comportamento estável, padronizado, na personalidade do indivíduo.

Nestas fases, ou em outros termos, nos diferentes momentos da mudança, as forças que influem no comportamento atuam de forma diferenciada. Isto traz um resultado diferente no comportamento de adesão-resistência.

Desta forma, o tempo, não por força própria, mas por via indireta exerce influência sobre o comportamento de adesão-resistência.

5. Existe uma distinção entre o processo interno do fenômeno de adesão-resistência e sua exteriorização no comportamento objetivo, enquanto o primeiro é um balanceamento de forças, o segundo é o seu resultado que se exterioriza.

Na adesão-resistência as forças que atuam no interior da pessoa são forças de dois tipos: umas adstritas à própria pessoa e outras intrinsecamente relacionadas com as forças externas advindas do grupo ou do sistema. As primeiras poderiam ser caracterizadas como pessoais, e as últimas como psico-sociais.

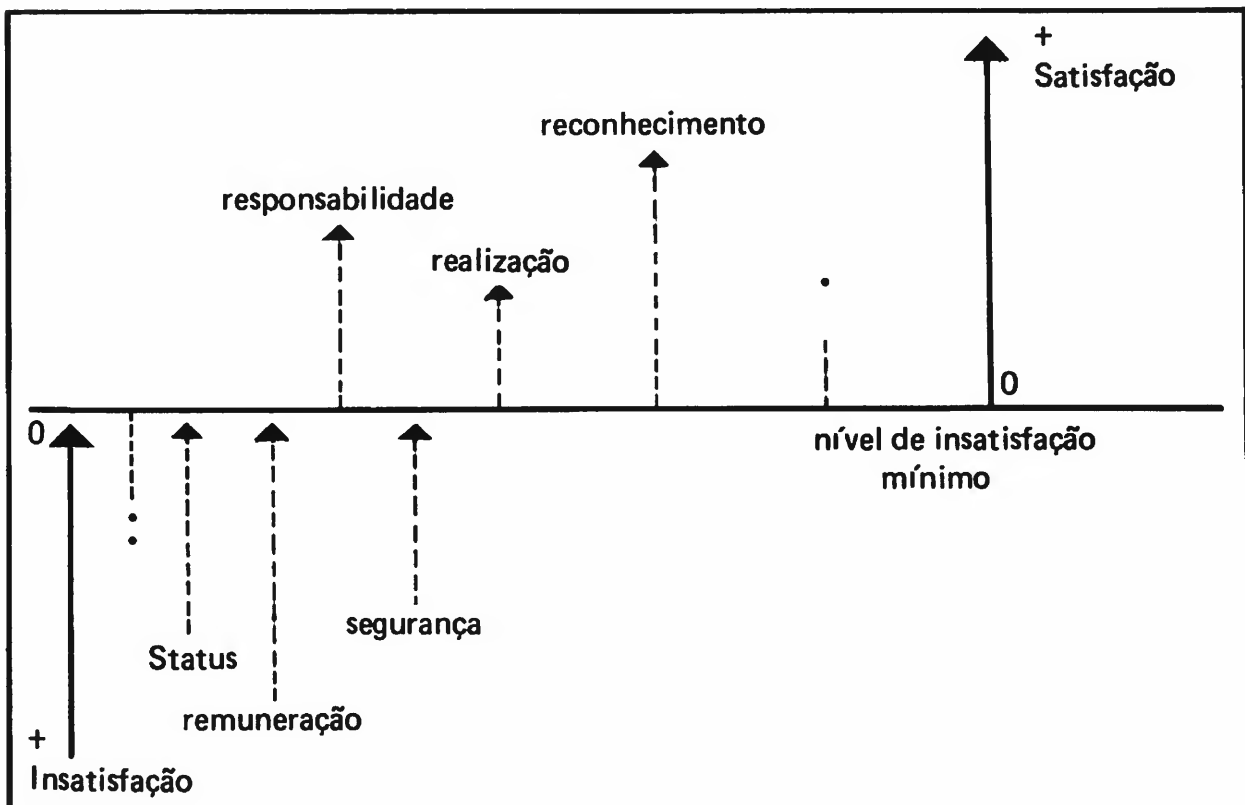
Por outro lado essas forças podem ser a favor das mudanças ou contra as mudanças. As forças contra não estão necessariamente dentro de uma mesma dimensão que as forças a favor, ou seja, não estão necessariamente dentro de uma mesma variável.

Podemos compreender melhor estas afirmações, fazendo uma compa-

ração com as idéias de Herzberg (1973) sobre os fatores de higiene e os fatores motivacionais. Os fatores de higiene, explica Divies (1973) sobre os resultados da pesquisa de Herzberg, não são opostos aos motivadores. Os motivadores se referem invariavelmente a sentimentos de realização, reconhecimento e responsabilidade, assim como a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Os fatores higiênicos, por outro lado, se relacionam à política e à administração da empresa, à supervisão, às condições de trabalho, às relações inter-pessoais, remuneração, status e segurança.

Estes fatores podem ser representados simbolicamente num gráfico. Veja figura 2.

Figura 2 – Forças da Teoria Motivação – Higiene



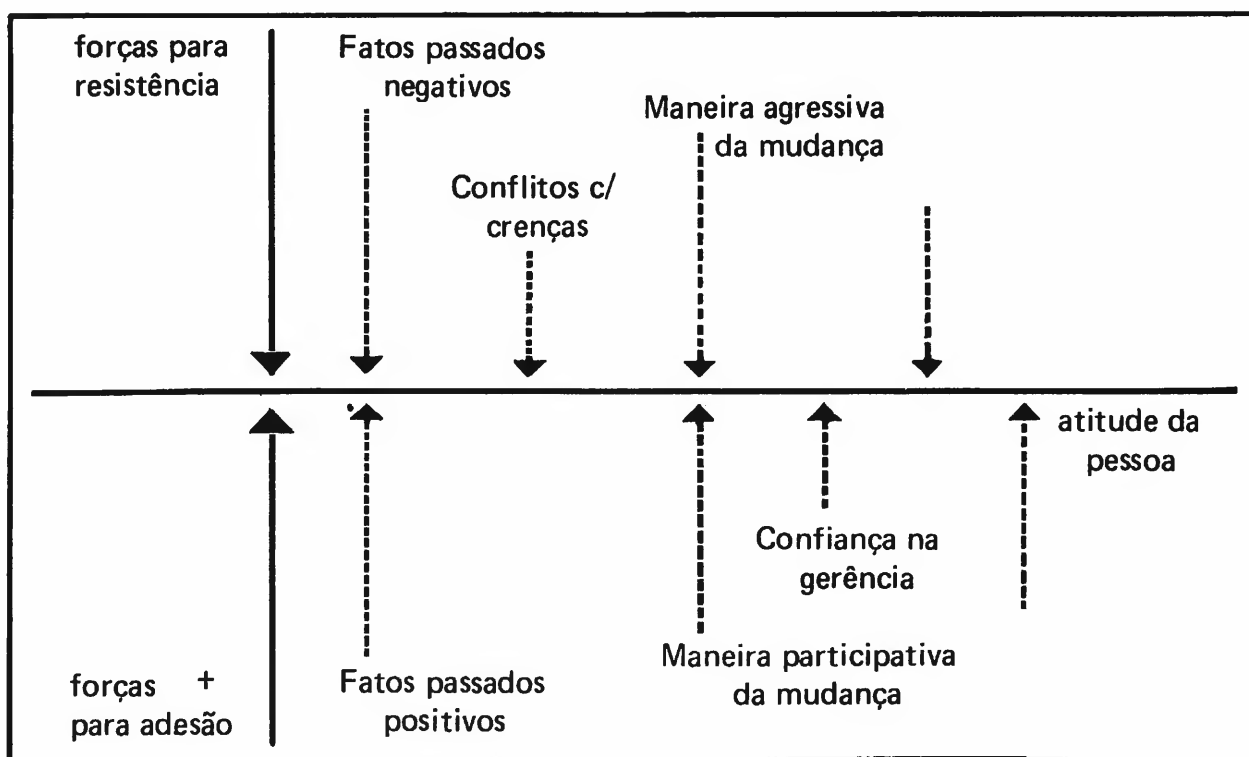
As forças para a motivação não estão situadas em mesma dimensão dos fatores higiênicos. Além disso, em termos de direção, enquanto os fatores higiênicos se dirigem para o mínimo de insatisfação, os motivadores se dirigem ao máximo de satisfação.

As forças que atuam na adesão-resistência, contrariamente às da motivação-higiene, são forças oponentes. Entretanto, alguns fatores da adesão-resistência, da mesma forma que os fatores da motivação-higiene, não estão situados em mesma dimensão. Assim, os conflitos com crenças culturais constituem um fator oponente à confiança na gerência, no sindicato e no grupo de trabalho, e não estão situados em mesma dimensão. Isto é melhor

compreendido se observarmos a Figura 3 que representa esquematicamente as forças da adesão-resistência. Outros fatores estão situados em mesma dimensão, como por exemplo fatos passados relacionados com a mudança. Um fato passado qualquer pode colocar-se dentro de uma escala única que varie, por exemplo de -10 a +10. Se colocado em -10 significa alta dose de força contra a mudança; se colocado no ponto 0 (zero) equidistante de -10 e +10, pode significar que não é relevante para a formação da atitude relacionada à mudança, e, se colocado em +10, significa que é altamente favorável à mudança. Da mesma forma a maneira de fazer a mudança pode colocar-se dentro de uma dimensão, oscilando entre favorável e prejudicial à mudança.

64

Figura 3 — Forças da Adesão-Resistência



O balanceamento destas forças (+) e (-), a favor da adesão ou contra a adesão, é feito no interior de cada pessoa, e seu resultado vai corresponder à atitude relativa à mudança apresentada. Essa atitude, que também é interna, é uma postura psicológica do indivíduo. Por sua vez esta postura interna produz, quando o indivíduo se relaciona com o

ambiente externo, o comportamento, que é, então, a postura externa, compreendendo opiniões, manifestações pró ou contra, ou ainda alteração ou permanência do comportamento.

Judson (1969) reuniu num esquema muitos dos possíveis comportamentos em relação às mudanças, esquema este apresentado na Figura 4.

Figura 4 – O espectro dos comportamentos possíveis diante de uma mudança

<p>aceitação</p>	<ul style="list-style-type: none"> – cooperação e apoio entusiásticos – cooperação – cooperação sob pressões da gerência – aceitação
<p>indiferença</p>	<ul style="list-style-type: none"> – resignação passiva – indiferença – apatia: perda de interesse no trabalho – fazer somente aquilo que for ordenado
<p>resistência passiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> – comportamento regressivo – não aprender – protestos – trabalhar segundo as regras – fazer o menos possível
<p>resistência ativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> – diminuir o ritmo de trabalho – retraimento pessoal – cometer "erros" – causar danos – sabotagem deliberada

Este comportamento resultante das forças para a adesão e forças para a resistência, varia dentro de um "continuum", "continuum" este chamado de variável adesão-resistência. Repare-se que o comportamento de adesão é um comportamento oposto ao da resistência, estando ambos situados na escala de uma mesma dimensão. Esta a razão de denominarmos de variável adesão-resistência.

6. A natureza da inovação afeta no comportamento de adesão-resistência: certas pessoas propendem a aceitar facilmente determinados tipos de inovação, enquanto outras pessoas preferem outros tipos de inovações.

66 O comportamento de uma pessoa é motivado por um desejo de atingir algum objetivo. As pessoas agem, ou assumem um comportamento em função de um objetivo. Os objetivos estão colocados fora do indivíduo e são realidades externas às pessoas. Tais objetivos quando servem de estímulo ou incentivo a uma pessoa como se fossem alimentos psicológicos para a ação dos indivíduos, são chamados de motivos.

Por sua vez, os motivos decorrem das necessidades dos indivíduos: são carências de algo sem as quais a pessoa tende a regredir, degenerar ou desvitalizar.

Maslow (1973) desenvolveu uma teoria na qual entende que as neces-

sidades humanas apresentam-se numa hierarquia de importância e de premência. Aperfeiçoando a mesma teoria, McGregor (1973) agregou as necessidades em quatro níveis:

- a. fisiológicas e de segurança;
- b. sociais;
- c. do ego;
- d. de auto-realização.

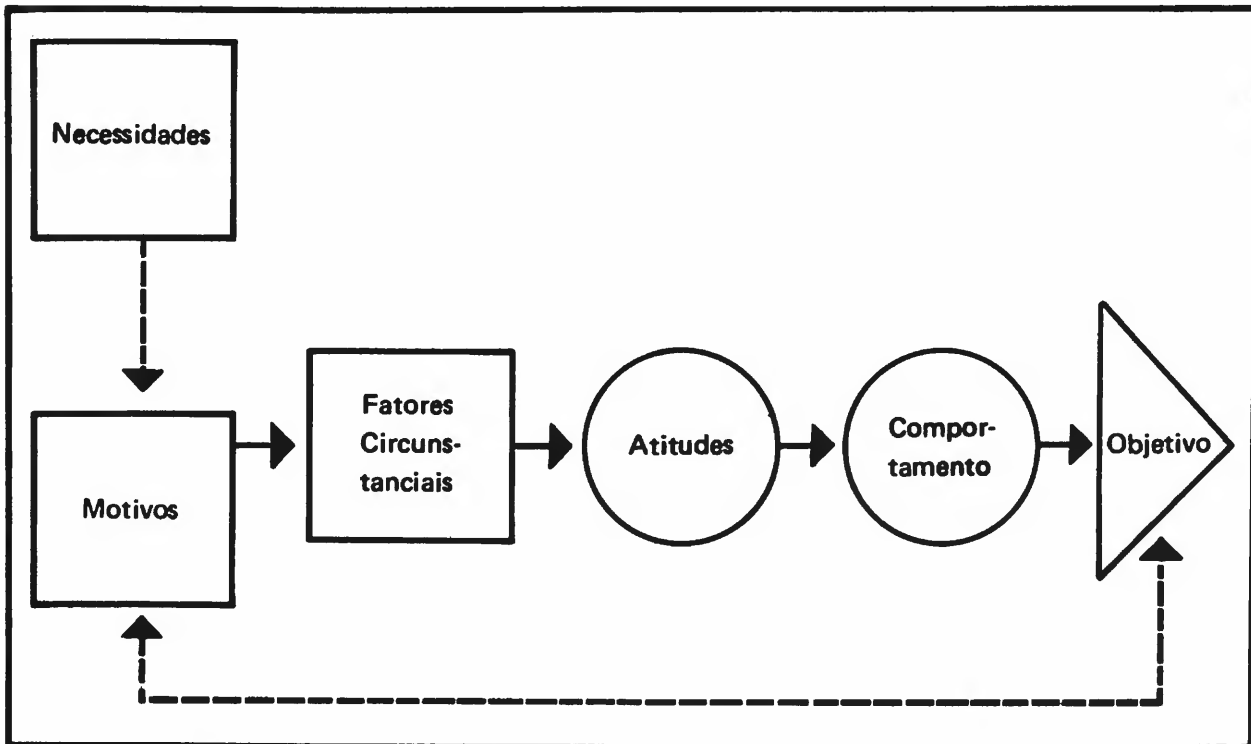
As primeiras são necessidades de nível mais baixo, que, quando frustradas, assumem importância maior que as outras. As últimas são as mais elevadas. Saciadas as necessidades de nível inferior, o homem procura satisfazer as necessidades de nível imediatamente superior. Uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento e, portanto, aquela que esteja logo acima da necessidade satisfeita é a que domina as ações do indivíduo.

Portanto, as pessoas diferem não apenas em seu comportamento, mas também em sua vontade ou motivação, conforme o nível em que estejam satisfeitas suas necessidades.

Os motivos, diferenciados de pessoa a pessoa, consideram as circunstâncias em que o indivíduo se encontra, e vão formar as atitudes. Como já vimos, a atitude é uma postura interna do indivíduo que se expressa em comportamento, quando a pessoa se relaciona com o mundo externo.

Este conjunto de idéias pode ser representado em um esquema, que apresentamos na Figura 5.

Figura 5 – Os Objetivos e a Formação do Comportamento Humano



67

Como então, as inovações interferem nesse mecanismo?

As inovações são para as pessoas instrumentos para a realização de seus objetivos, e portanto as inovações passam a ser objetivos-instrumentais para as pessoas. Conseqüentemente funcionam também como motivadores instrumentais.

Assim, as inovações são desejadas ou não, conforme a conveniência delas para o alcance dos objetivos da pessoa.

Ora, se um indivíduo comporta-se a favor ou contrariamente à mudança conforme o interesse que a inovação possa dar para alcançar seus

objetivos, então a natureza, a essência desta inovação pode influir na conveniência ou não, da mesma, para os objetivos da pessoa. Ou seja, pode influir no comportamento de adesão ou de resistência da pessoa. Assim, uma determinada inovação pode ser recebida com resistência por alguém, que, no entanto, pode ser extremamente adepto a outras mudanças de natureza diferente.

A mudança de estrutura numa empresa pode ser recebida pelo gerente de contabilidade com muita resistência, entretanto esse mesmo gerente pode ser um dos adeptos mais ferrenhos de um curso sobre contabilidade gerencial a ser ministrado a todos os gerentes.

7. A primeira formulação de um projeto pode receber muitas restrições por parte do pessoal que irá executá-lo, entretanto, após algumas modificações nele, podem, estas restrições, desaparecer.

A configuração de uma inovação, da mesma forma que a natureza da inovação, pode determinar a maior ou menor conveniência da mudança para o objetivo de cada pessoa.

Um plano de treinamento de gerentes pode ter sido estruturado de forma a exigir a ausência dos gerentes, por uma quinzena, em seus serviços na empresa. Isto pode significar um problema de segurança, face à ameaça de correr o risco de serem provisoriamente bem substituídos e quiçá de serem substituídos definitivamente. Por essa razão, esses gerentes poderão assumir atitudes de resistência. Entretanto, com a alteração do plano, restringindo a ausência no serviço para apenas seis tardes de seis sexta-feiras, os gerentes poderão reduzir suas resistências, ou até mesmo tornarem-se adeptos, uma vez que a ameaça não mais persiste.

Repare-se que conforme a configuração de uma inovação, ela pode ser viável ou inviável, e, uma das coisas que mais interessa para os componentes de uma empresa alcançarem seus objetivos pessoais é exatamente o sucesso ou o insucesso de uma inovação. Portanto, a configuração da inovação afeta freqüentemente

de forma decisiva no comportamento de adesão-resistência.

O MODELO

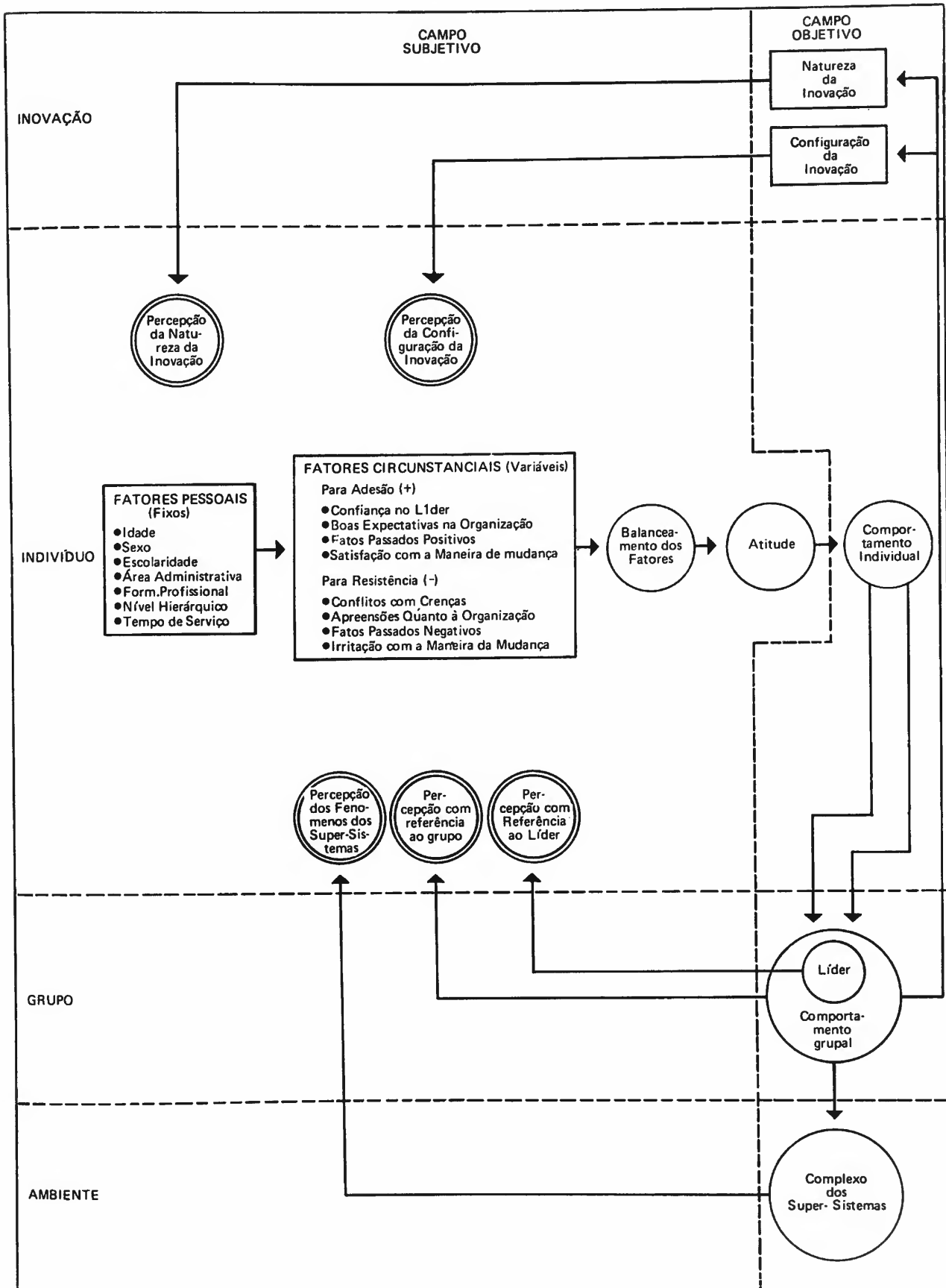
Desenvolvidas estas idéias passaremos ao modelo dos fatores que influem no comportamento de adesão-resistência. Conforme já dissemos, é um modelo tentativo que procura explicar como o comportamento de adesão-resistência se forma.

As idéias esparsas apresentadas anteriormente foram reunidas e combinadas convenientemente de tal forma que pudessem formar um todo integrado. A construção do modelo consistiu da agregação mais ou menos sucessiva das sete idéias esparsas que foram apresentadas.

Figurativamente o modelo tem a forma apresentada na Figura 6.

O comportamento de adesão-resistência pode ser do indivíduo ou pode ser de um grupo de pessoas que constituem o sistema-alvo. O comportamento do grupo é formado pelo conjunto combinado dos comportamentos individuais. Esta combinação subentende as interrelações de chefia, liderança, hierarquia e demais relações da dinâmica interpessoal, grupal e intergrupal, que estão representadas no modelo pelo círculo do líder e pelo círculo do comportamento grupal.

Figura 6 – Fatores que influem na adesão-resistência



O comportamento do indivíduo é o resultado exteriorizado de um processo interno de balanceamento de forças que influem no indivíduo. Tais forças podem ser pessoais ou circunstanciais.

Os fatores pessoais, também chamados de fatores fixos, são ligados à condição pessoal do indivíduo. São forças psicológicas que combinadas vão constituir forças sociais. Os fatores pessoais são como multiplicadores dos efeitos dos fatores circunstanciais.

Judson (1969), conforme já vimos, admite dois fatores oponentes dentro desta categoria: **apreensões predispostas contra qualquer mudança e senso pessoal de segurança.**

70

As apreensões predispostas contra qualquer mudança são sentimentos bastante vagos e pré-estabelecidos, a respeito de mudanças de qualquer espécie. Esse sentimento, provavelmente está profundamente enraizado na mente.

O senso pessoal de segurança é a medida que temos de nossa segurança. Esses sentimentos fixam bases na profundidade das personalidades individuais. Em algumas circunstâncias são reflexos da realidade da situação financeira individual.

Dentro desta perspectiva chegamos à conclusão de que os fatores pessoais, após certa idade, permanecem

constantes. Daí serem chamados também de fatores fixos.

Poderíamos, numa outra perspectiva entender que os fatores fixos ou pessoais representam o estado mais ou menos estável em que a pessoa se encontra dentro da hierarquia de necessidades humanas, ou, em outros termos, representam o nível de necessidades que é mais constante e mais vigente no indivíduo. Se o indivíduo está no nível de atendimento das necessidades sociais, obviamente de tempos em tempos atende também suas necessidades de segurança e necessidades fisiológicas. Entretanto, o atendimento das necessidades sociais é o mais constante. Esta situação é o estado da pessoa, e é representada pelos fatores pessoais. Nesta perspectiva os fatores pessoais também são constantes, embora menos constantes que na perspectiva de Judson.

A conceituação de Judson sobre os fatores pessoais é a de fatores muito remotos, latentes e arraigados na pessoa. Já a conceituação dada pelas motivações vigentes dá um conceito menos latente e mais vigente, e por isso mais significativo e de maior intensidade.

Por outro lado, se a conceituação dada pelas motivações vigentes utiliza conceitos bastante abstratos e de difícil operacionalização, a conceituação dada por Judson também é bastante abstrata e de difícil operacionalização.

Em pesquisa empírica Tsuji (1977) considerou somente fatores pessoais facilmente operacionalizáveis. Assim, foram considerados: a idade, o sexo, a escolaridade, a área administrativa, a formação profissional, o nível hierárquico e o tempo de serviço. Quanto à direção destas forças, a pesquisa é que indicaria.

Os fatores circunstanciais são aqueles decorrentes das circunstâncias que envolvem o indivíduo e a mudança.

São forças do sistema social que operam dentro do indivíduo e representam forças psico-sociais. Como suas intensidades variam de circunstância a circunstância, são chamadas também de fatores variáveis.

Os fatores circunstanciais dividem-se entre os que levam à resistência e os que levam à adesão.

Os fatores para a resistência são:

- **conflitos com crenças** — são crenças culturais e normas de conduta características dos grupos sociais, como o grupo de trabalho, o departamento de uma empresa, a organização como todo, a comunidade, a entidade de classe, as associações recreativas, etc.

- **apreensões quanto à organização** — são apreensões decorrentes do conflito entre as necessidades da pessoa e as necessidades da organização, são apreensões devido ao

fato de os objetivos pessoais não coincidirem com o que a organização espera da pessoa.

- **fatos passados negativos** — são acontecimentos relacionados de alguma forma com a mudança, ocorridas dentro do sistema alvo, dentro da organização, dentro da região, que servem de precedentes desfavoráveis à mudança.

- **irritação com a maneira da mudança** — são os modos e métodos empregados pelos condutores da mudança para conseguir a mudança comportamental das pessoas envolvidas na inovação.

Dentre os fatores para a adesão, temos:

- **confiança no líder** — é o crédito à lealdade do líder sendo que é considerado como líder não apenas aquele grupo de trabalho, mas também da gerência, do sindicato, da organização como todo.

- **boas expectativas na organização** — são expectativas esperançosas conseqüentes da harmonia entre as necessidades pessoais e as necessidades da organização.

- **fatos passados positivos** — são acontecimentos importantes para a mudança e que tenham ocorrido no sistema-alvo, na organização, na região ou no país, servindo de precedentes favoráveis à mudança.

● **satisfação com a maneira da mudança** — são os modos e métodos empregados pela gerência para conseguir mudança de comportamento dos envolvidos na inovação.

Estes fatores para a adesão e fatores para a resistência são forças opostas, sendo que **confiança no líder e conflitos com crenças** não se situam em mesma dimensão, enquanto os seis fatores restantes, par a par, estão situados em mesma dimensão, quais sejam: **conflito — harmonia dos objetivos individuais**

com os organizacionais, acontecimentos históricos e maneira de fazer a mudança.

Cada uma destas forças, tanto as pessoais como as circunstanciais, assim como aquelas para a resistência e aquelas para a adesão, tem diversas intensidades. Ao processo de confronto destas forças, para determinar a força resultante chamamos de balanceamento dos fatores. Obviamente o processo psicológico real do balanceamento é bastante complexo. Podemos simplificá-lo com uma imagem matemática:

72

$$A = (F_{pa} - F_{pr}) \quad (F_{ca} - F_{cr})$$

onde: A = atitude resultante
 F_{pa} = fatores pessoais para a adesão
 F_{pr} = fatores pessoais para a resistência
 F_{ca} = fatores circunstanciais para a adesão
 F_{cr} = fatores circunstanciais para a resistência

Devemos ressaltar que se trata apenas de uma imagem matemática representando o processo psicológico do balanceamento, e não de uma equação rigorosa, haja visto que os fatores estão colocados, conforme

já dissemos, em dimensões diferentes, além de que as unidades de medida dos diversos fatores também são diferentes. Assim não cabe realizar-se um cálculo numérico com estas representações.

A atitude é o resultado do balanceamento dos fatores atuantes no comportamento de adesão-resistência. Sua variação se coloca dentro de um "continuum" que vai desde uma sabotagem deliberada até a cooperação e apoio entusiásticos. Como a atitude é uma postura interna do indivíduo face à mudança, ela tem certo grau de reversibilidade, especialmente quando está nos arredores da indiferença.

No relacionamento com o exterior o indivíduo vai expressar esta postura interior em palavras, modos, atos, ações, etc., assumindo posições favoráveis, indiferentes ou desfavoráveis à mudança. A esta expressão exterior ou postura exterior chamamos de comportamento de adesão-resistência. Do mesmo modo que a atitude, o comportamento varia dentro de um "continuum" desde a resistência ativa até a aceitação entusiástica.

Conforme já vimos, estes comportamentos individuais deverão constituir o comportamento do grupo. O líder e o grupo passarão a alimentar, através das percepções dos indivíduos, alguns fatores circunstanciais.

O comportamento grupal dentro do sistema-alvo vai constituir, por sua vez, o complexo de comportamentos dos supersistemas. Estes comportamentos consistem as forças do sistema social que operam dentro do indivíduo.

Dois outros elementos devem ser acrescentados, ainda, no modelo: a natureza da inovação e sua configuração. Já vimos que as inovações, na medida em que servirem de instrumento para as pessoas alcançarem seus objetivos fazem com que elas assumam comportamento de adesão, e, na medida em que impedirem as pessoas a alcançarem seus objetivos fazem com que elas assumam comportamento de resistência. Assim conforme se as inovações servirem de instrumento ou servirem de impedimento para as pessoas alcançarem seus objetivos, fazem com que as pessoas assumam comportamentos de adesão ou de resistência. O servir de instrumento ou o servir de impedimento está condicionada em grande parte à natureza da inovação e à sua configuração. Portanto, a natureza e a configuração da mudança influem no comportamento de adesão-resistência.

A natureza da inovação age sobre o comportamento através dos fatores pessoais estando bastante ligada aos diversos tipos de mudança, definidos pelas diversas classificações, dentre as quais a que divide as inovações em compulsórias e voluntárias. São compulsórias quando implicam necessariamente na mudança comportamental de todos os participantes do sistema-alvo, enquanto as voluntárias envolvem somente aquelas que desejam participar da inovação. Assim, variando o tipo da inovação, varia o comportamento indivíduo. A natureza da inovação

age sobre os fatores pessoais, através das percepções individuais.

A configuração da inovação atua no comportamento através dos fatores circunstanciais, especialmente através do fator maneira de se fazer as mudanças. Também sujeita-se às percepções do indivíduo e está relevantemente ligada aos atributos da mudança: custo, eficiência, comunicabilidade, complexidade, adequação no tempo, etc.

Resta ainda lembrar, no modelo, a dinâmica do tempo. A existência das flechas e de "loops" ou circuitos fechados trazem imediatamente a idéia da existência de ciclos e da decorrência de tempo entre um ciclo e outro. Existe portanto implícito no modelo a dimensão do tempo.

74

Os momentos diferenciados de observação do comportamento podem revelar estados diferentes de comportamento. Assim, conforme a variação do momento ou da decorrência do tempo, pode haver uma variação do comportamento.

A rigor o tempo não é um fator propriamente dito. É antes um diferencial entre momentos de observação do comportamento, portanto sem ação direta sobre o mesmo. Entretanto, como em termos práticos a sua existência pode produzir diferenças no comportamento, resolvemos considerar, artificialmente, como um dos fatores, ao qual denominamos de momento.

Para melhor compreensão do modelo explicativo, ele foi dividido horizontalmente em dois campos: um subjetivo e outro objetivo. Esta divisão separa o campo interno, psíquico da pessoa, do campo externo, onde a pessoa exterioriza seu comportamento. Por outro lado a divisão vertical separa o modelo em campos, relativos à inovação, ao grupo e ao ambiente.

COMENTÁRIOS SUBSEQUENTES

Apresentado o modelo, resta comentar, ainda, três aspectos referentes ao comportamento de adesão-resistência: o primeiro é relativo aos espectros do comportamento, o outro, relativo à forma de observação das alterações do comportamento e o último aos meios de medição do comportamento de adesão-resistência.

Quanto aos espectros, podemos dizer que uma pessoa, relativamente à inovação apresentada, pode ter três formas básicas de relacionamento:

- a. a pessoa, ou porque a inovação é compulsória, ou porque ela é de interesse voluntário da pessoa, adota um novo comportamento.
- b. a pessoa está bem próxima daquelas referidas no item a, sendo constantemente obrigada ou solici-

tada a manifestar-se acerca da mudança.

c. a pessoa está distante daquelas referidas no item a, sendo apenas eventualmente solicitada a emitir opinião sobre a inovação.

A cada uma dessas três formas de relacionamento com a inovação correspondem espectros comportamentais diferentes. Ao relacionamento do item a corresponde o espectro apresentado por Judson, variando o comportamento desde a sabotagem deliberada até a cooperação e apoio entusiásticos. Já o espectro relativo ao item b, abrange desde a manifestação a favor até a manifestação contra a mudança, e, finalmente, o relativo ao item c abrange desde opiniões taxativas contrárias até a opiniões entusiásticas a favor.

Repare-se que o espectro das pessoas do item a é tipicamente comportamental, enquanto que o do item b e o do item c são sucessivamente mais aproximados de atitudes do que de comportamento. Estas últimas situações como exigem menor frequência e menor intensidade de exteriorizações permanecem mais no interior do indivíduo. Portanto, conforme a situação de relacionamento da pessoa com a inovação, os espectros são diversificados, com diferentes amplitudes, e mais próximos ou menos próximos de atitudes ou de comportamentos.

Quanto à forma de observação ou de detecção do comportamento,

existem duas alternativas: por um processo objetivo ou por um processo subjetivo de aferir o comportamento de adesão-resistência. O processo objetivo consiste na aferição do comportamento através de um observador situado no exterior do observado, enquanto o subjetivo consiste na aferição feita pelo próprio observado, ou seja, uma auto-observação. O primeiro requer um acompanhamento constante para a verificação da mudança de comportamento. Já o segundo dispensa isso, permitindo a coleta de dados em um momento único. Neste caso recorre-se a memória do observador-observado, recuperando-se a informação. Não há dúvida, entretanto, que este processo apresenta um certo grau de imprecisão devido ao fato de que a memória sobre distorção com o tempo.

Finalmente quanto à medição da adesão-resistência, ela pode ser feita:

1. pelo tempo decorrido para a "virada" do comportamento, ou seja, para a passagem da situação de resistente para a de adepto;
2. pela intensidade da manifestação ou da opinião.

A medição pelo tempo decorrido serve para medir a adesão-resistência das pessoas citadas no item a do relacionamento com a inovação, pois o espectro do comportamento apresenta nítidos contornos na "virada" do comportamento. Quando são pessoas próximas ou pessoas

distantes daquelas que mudaram o comportamento (item b e item c), torna-se extremamente difícil identificar o momento da "virada" de resistente para adepto. Além do mais, cabe outra restrição: nos casos em que a pessoa muda o comportamento, mas ela é obrigada a fazer isso, provavelmente o significado do tempo é muito relativo, já que a pessoa pode mudar o comportamento mantendo uma atitude de resistência. São aquelas situações no espectro, onde o comportamento é ambíguo e portanto a identificação da verdadeira mudança de comportamento é difícil. Assim, este pro-

cesso tem sua validade maior na medição de inovações voluntárias.

A medição pela intensidade da manifestação ou da opinião tem também suas limitações. A medição da intensidade por processo objetivo requer uma escala muito bem descrita e bem detalhada para que a variável possa ser bem mensurada. A avaliação da intensidade por processo subjetivo corre o risco de critérios diferenciados de pessoa a pessoa. Entretanto, com alguma técnica, representa um meio prático de se medir a adesão-resistência.

BIBLIOGRAFIA

BASIL, Douglas C. e COOK, Curtis W., *The Management of Change*. Great Britain, McGraw Hill (UK), 1974, p. 32.

BENNER, Kenneth e BIRNBAUM, Max, *Principles of Changing*. In: **BENNIS, Warren G. e outros,** *The Planning of Change*, USA, Holt Rinehart and Winston, 1969, pp. 328-329.

HERSEY, Paul e BANCHARD, Kenneth H., *Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos (Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources)*. São Paulo, Ed. Pedagógica Universitária e Ed. da Univ. de São Paulo, 1974, pp. 200-201.

HERZBERG, Frederick, *O Conceito da Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho*. In: **HAMPTON, David R.,** *Conceitos de Comportamento na Administração (Behavioral Concepts in Management)* São Paulo, Ed. Pedagógica e Universitária, 1973, pp. 53-62.

JUDSON, Arnold S., *Relações Humanas e Mudanças Organizacionais (A Manager's Guide to Making Changes)*. São Paulo, Atlas, 1969, p. 38.

JUDSON, Arnold S., *op. cit.*, pp. 56-60.

JUDSON, Arnold S., *op. cit.*, p. 64.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L., *Psicologia Social das Organizações (The Social Psychology of Organizations)*. São Paulo, Atlas, dezembro de 1970, pp. 439-440.

MASLOW, Abraham H., *Uma Teoria da Motivação Humana*. In: **BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite**, *O Comportamento Humano na Empresa: Uma Antologia*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1973, pp. 337-366.

McGREGOR, Douglas, *O Lado Humano da Empresa*. In: **HAMPTON, David**, *Conceitos de Comportamento na Administração (Behavioral Concepts in Management)*. São Paulo, Ed. Pedagógica e Universitária, 1973, pp. 7-14.

SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George, *Comportamento Humano nas Organizações (Human Behavior in Organizations)*. São Paulo, Editora Atlas e Editora da Universidade de São Paulo, 1969, pp. 352-354.

TSUJI, Tetsuo, *Estudos da Adesão-Resistência às Inovações na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas (monografia de mestrado), 1977. pp. 55-86.

WATSON, Goodwin, *Resistance to Change*, In: **BENNIS, Warren G., BENNE, Kenneth D. e CHIN, Robert**, *The Planning of Change*. USA, Holt Rinehart and Winston, 1969, p. 489.

ABSTRACT

In relation to the environment changes organizations can assume traditional, transitional and pro-active behaviors. These organizational behaviors produce interactive implications with the people which belong to the organizations and therefore they require knowledges on the problem of adhesion-resistance behaviors to changes.

The adhesion-resistance behavior can be originated from the group or from the

person. The first one is a manifested result of a balance of personal and situational factors. The personal factors can be considered at the level of the individual personality or at the level of the individual hierarchical need satisfaction.

The situational factors represent forces that originate from the social system that operate in person. Also, indirectly, time, leader, group and individual perceptions affect the nature and the configuration of the innovation or change. So the proposed model presents the end behavior of people as varying in a adhesion-resistance spectrum.