

Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional

Alessandra de Linhares Jacobsen.*
Márcia Maria Botteon Rodrigues**

Resumo

Processos de mudança, embora essenciais para a sobrevivência das organizações contemporâneas, provocam nos indivíduos as mais variadas reações. Entre elas, destaca-se a resistência humana, capaz de influenciar decisivamente os rumos da mudança. Assim, considerando a relevância do tema, procura-se, através deste artigo, identificar e analisar as principais causas de resistência à mudança e os diferentes métodos utilizados para lidar com a mesma.

Palavras-Chave

Mudança, resistência, gestão da resistência.

Abstract

Nowadays changing processes are considered essential for the survival of the contemporary organizations. But, at the same time, they cause a variety of reactions on the individuals. In this context, the human resistance has a special meaning, because it is able to influence the changing directions in a decisive manner. Thus, considering the importance of the subject, the purpose of this article is to identify and analyse the main causes of resistance to change and the different methods used to manage it.

Key Words

Change, resistance, resistance management.

*Mestre. Professora do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.
E-mail - ajac@mewsite.com.br

**Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC.
E-mail revista@cse.ufsc.br

1 Introdução

Falar no mérito dos processos de mudança para as organizações contemporâneas é, antes de tudo, estender-se na retórica. De outro modo, há que se considerar que “não existe nada mais difícil de se realizar, de sucesso mais duvidoso e mais perigoso de se lidar do que iniciar uma nova ordem para as coisas”. (Kotter; Schlesinger, 1994, p.68). Em especial porque o tema mudança organizacional está intrinsecamente ligado à questão da resistência, visto que representa, em grande parte dos casos, alterações no *status quo*. Assim, esforços para mudança organizacional freqüentemente se deparam com alguma forma de resistência humana.

Diante deste contexto, tem-se como principais problemas na implementação de mudanças: subversão para minar os esforços dos agentes de mudança; perda de direcionamento por parte dos iniciadores, que acabam abandonando seu papel no projeto, passam a frente suas responsabilidades e deixam o processo à deriva; falta de comprometimento e de engajamento por parte dos membros da organização, além de significar custos altos. Neste sentido, se a questão da resistência à mudança encontra-se relacionada a tais itens, torna-se evidente que os interessados nos benefícios do referido processo aprofundam-se no tema, buscando poupar a si mesmos e a organização das consequências de eventuais erros ligados à falta de conhecimento suficiente acerca do mesmo.

Lidar com a resistência à mudança implica identificar e adotar posturas, procedimentos e medidas capazes de prevenir, atenuar, contornar, vencer ou até mesmo usá-la de forma construtiva. Ainda, é preciso saber que não existe apenas uma única abordagem relativa à gestão desse tipo de problema. As várias fontes de resistência, bem como algumas variáveis situacionais, são responsáveis, em verdade, por diversos tipos de reações advindas daqueles que vivem e experimentam a mudança. Daí porque a identificação das causas da resistência passa a ser essen-

cial para a seleção da maneira mais apropriada de gerenciá-la e de fundamental relevância na escolha e confecção de uma estratégia de mudança bem sucedida.

Por fim, tendo como base as considerações anteriores e estudos de especialistas em resistência à mudança, desenvolvem-se, basicamente, neste artigo, a verificação e a análise das principais causas de resistência e dos diferentes métodos utilizados para lidar com a mesma, trazendo-se algumas contribuições sobre o assunto.

2 Causas e fontes de resistência a mudanças

A reflexão sobre a questão da resistência deve iniciar, sem dúvida, pelo entendimento do seu significado. Quanto ao assunto, Zaltman e Ducan (1977) afirmam trata-se de qualquer conduta que serve para manter o *status quo* face a uma pressão exercida para alterá-lo. Por outro lado, deve-se compreender que a resistência à mudança é um fenômeno natural que precisa ser entendido e investigado dentro da organização, pois através dele são obtidas importantes informações, como por exemplo: seus maiores recursos e limitações, sua atitude com respeito a estranhos e suas normas e valores internos. Neste contexto, a identificação das possíveis fontes de resistência é fundamental para que se possa dar início a qualquer esforço de mudança.

É apropriado, também, salientar o papel dos próprios agentes de mudança na geração da resistência. Zaltman e Ducan (1977) explicam como isso ocorre argumentando que, às vezes, tais profissionais não estabelecem, com competência, a credibilidade necessária em torno do processo, podendo ser desdenhosos com relação ao ambiente social da organização, esquecendo-se de detalhes como normas, valores e moral vigentes e, ainda, desconsiderando as necessidades e habilidades dos membros envolvidos ao adotar e implementar uma mudança.

Outro erro muito comum cometido por administradores é usar, em demasia, suas ex-

periências passadas e fazer suposições, ao invés de conduzir uma análise sistemática na antecipação das reações das pessoas diante da mudança, da maneira como a resistência manifesta-se, de quem vai resistir e por quais razões o fará (Kotter e Schlesinger, 1994: p.68). Ainda, segundo Kotter e Schlesinger (1994), e também Judson (1980), a reação à mudança pode vir de diversas formas, variando entre resistência passiva, tentativa agressiva de minar os esforços ou sincero comprometimento com a causa. Por tudo isso, é preciso que se saiba, com antecedência, como a mudança afetará as pessoas dentro da organização para poder prever, na medida do possível, sob qual forma esse sentimento de oposição virá. Neste âmbito, os referidos autores (Kotter e Schlesinger, 1994) identificam as causas mais comuns de resistência como sendo:

- Possibilidade de perder algo de valor. Neste caso as pessoas crêem que sairão perdendo com a realização do projeto. Devido à concentração de esforços para proteger interesses individuais ou de um determinado grupo, ocorre o aparecimento de comportamento político, o que pode se dar na forma de grupos lutando publicamente ou de modo encoberto e disfarçado. Para muitos indivíduos, essa perda em potencial significa uma violação injusta de seu contrato implícito ou psicológico com a empresa;
- Falta de confiança e falta de entendimento da mudança e suas implicações. Como consequência da falta de confiança entre empregados e iniciadores da mudança, além de mal entendidos, os envolvidos acreditam ter mais a perder do que a ganhar.
- Crença de que a mudança não faz sentido para a organização. Ocorre quando a organização sofre distintas avaliações por parte dos administradores ou iniciadores da mudança e dos demais envolvidos, resultando em diferentes conclusões sobre o seu estado.

- Baixa tolerância para a mudança (dificuldades de ajuste a novos cenários): Outra razão de resistência é o temor da falta de habilidade para desempenhar novas funções e apresentar comportamentos distintos. Cabe destacar que a maior ou menor dificuldade em lidar com processos de mudança é uma característica individual, variando, portanto, de pessoa para pessoa.

Adicionalmente, a questão da resistência a mudança é explicada e analisada por Zaltman e Duncan (1977) de forma mais minuciosa. Os autores discutem as diversas fontes de resistência sob o enfoque das barreiras cultural, social, organizacional e psicológica.

Assim, sob a perspectiva cultural a resistência pode estar enraizada em ideologias, valores e convicções culturais, relacionamentos sociais, bem estar econômico e necessidades pessoais. Neste contexto, uma importante barreira é o etnocentrismo cultural que pode acontecer quando o agente de mudança considera-se culturalmente superior, deixando transparecer esse sentimento. Surgem, também, reações de resistência quando aqueles que serão afetados no processo sentem-se, igualmente, superiores. Um erro muito comum, nestes casos, é não considerar o sistema ao qual pertencem as pessoas que têm que aderir à mudança em seu processo de desenvolvimento. Em função da diferença entre as perspectivas culturais dos agentes de mudança e dos demais afetados, podem surgir percepções distintas sobre o problema e, desse modo, provocar desacordos acerca dos resultados esperados com a mudança. Como exemplo desse tipo de problema, têm-se os casos de transferência de tecnologia em organizações formais onde se observa a síndrome do *não inventado aqui*.

Outras importantes fontes de resistência que devem ser citadas estão relacionadas a aspectos sociais, tais como solidariedade de grupo, rejeição a pessoas vindas de fora e conformidade às normas existentes.

Já, no âmbito organizacional, detectam-se resistências provenientes de:

- Ameaça ao poder;
- Estrutura da organização. É importante que a estrutura da organização, em termos de padrões de autoridade, canais de comunicação, divisão de trabalho, regras e procedimentos sejam compatíveis e dêem apoio à iniciativa de mudança;
- Comportamento da alta administração. Especialistas em mudança argumentam que a mesma deve ser iniciada na alta administração, de modo que todos os membros da organização saibam que há suporte e engajamento;
- Clima favorável à mudança. Para tanto, algumas questões devem ser analisadas, como por exemplo: O que a mudança significa para os envolvidos? Quais são as atitudes diante da mudança? Aqui, as fontes de resistência são: diferentes climas entre as unidades da organização, não percepção da necessidade da mudança, ausência de análise da necessidade de mudança por parte dos potenciais usuários ou mesmo de investigação sistemática da possibilidade de se estabelecer um ambiente favorável à mudança a partir de técnicas de comunicação e de demonstrações;
- Barreiras tecnológicas. Neste caso, o que ocorre é a ausência de habilidades técnicas para implementar a mudança ou o não entendimento da tecnologia a ser empregada.

No que tange às barreiras psicológicas, tem-se:

- Percepção seletiva impedindo a constatação de problemas e soluções;
- Diferentes percepções sobre a natureza do problema;
- Homeostasis – tendência natural de manter o atual estado, evitando desequilíbrios para não sair de uma situação de conforto;
- Conformidade com o *status quo*; e
- Fatores relativos à personalidade, tais como: alto dogmatismo, fatalismo, inabili-

dade para lidar com abstrações ou motivação apenas para pequenas realizações.

Na tentativa de entender um pouco mais sobre o assunto, vale, ainda, citar Miles e Snow (1978), que apresentam um ciclo de adaptação para as organizações. Tal ciclo representa no processo de adaptação das organizações ao seu meio ambiente, em função dos chamados problemas estratégico, administrativo e de engenharia. O problema estratégico envolve a escolha de um produto ou mercado; o problema de engenharia refere-se à escolha de tecnologias para produção e distribuição; e o problema administrativo é relativo à racionalização dos sistemas já desenvolvidos (redução da incerteza) e formação e implementação de inovações. Sendo assim, quando a administração de uma empresa embarca em um processo de mudança sem considerar que os problemas administrativo, estratégico e de engenharia estão inter-relacionados em um processo de adaptação, os resultados são, constantemente, indesejáveis (Miles e Snow, 1978, p.23). Com frequência, a adaptação ocorre movendo-se, inicialmente, da fase estratégica para a de engenharia e, finalmente, para a fase administrativa. Mas o ciclo pode ser desencadeado em qualquer um dos problemas.

Verifica-se que esta inter-relação entre os três problemas diz respeito à coerência mencionada por Zaltman e Duncan (1977), quando tratam, por exemplo, da resistência gerada pelas barreiras organizacionais referentes à estrutura.

O que se percebe, de modo geral, é a existência de diversas fontes de resistência e, detectá-las significa, sobretudo, prover-se de certas garantias quanto ao sucesso do processo de mudança. A partir daí, seguem algumas iniciativas administrativas para lidar com reações de resistência, consideradas tão necessárias quanto a própria mudança para o êxito organizacional. Neste contexto, há uma forte tendência em enfatizar as pessoas como fator-chave do processo, concepção

essa que vêm desenhando novos rumos para a gestão da mudança.

3. Lidando com a resistência

No mundo contemporâneo, é preciso ter consciência tanto quanto à necessidade de mudanças contínuas na organização, diante das transformações e das novas tendências verificadas no ambiente externo, como também em relação à urgência em se definir estratégias que as propiciem. Nesse sentido, o seu adequado gerenciamento e a inibição de focos de resistência diante das novidades advindas podem ser considerados como pré-requisitos básicos para a sobrevivência e o sucesso organizacional.

Não se pode esquecer que, apesar de essenciais, as mudanças exigem do administrador esforços extras, na medida em que trazem consigo outras modificações dentro da organização. Afinal, a mudança é naturalmente um processo complexo uma vez que seu gerenciamento implica em mudar os hábitos, os modelos de comportamento e também as atitudes das pessoas no que tange à maneira de executar as suas funções (Montana & Charnov, 1998: p. 307). Igualmente, o sentimento resultante pode ser o de que a posição e o poder dos envolvidos no processo estão em perigo diante do novo. Destarte, representa um futuro de incertezas que, naturalmente, fomenta reações de oposição.

O quadro exige, desse modo, que as empresas projetem oportunidades reais para a implementação da mudança, antecipando suas possíveis conseqüências e, assim, podem lidar, de forma mais ágil, com as atitudes de resistência.

3.1 Premissas básicas no controle da resistência

Apesar das possíveis dificuldades, obviamente, há formas nas quais podem ocorrer mudanças mais tranqüilas e bem-sucedidas. Trata-se, contudo, de uma tarefa complexa, que

envolve o estudo de diversos detalhes importantes, especialmente no que diz respeito ao comportamento das pessoas envolvidas dentro da organização. Para se ter uma idéia quanto à relevância do assunto, alguns estudiosos já vêm, há muito tempo, demonstrando preocupações acerca do tema. O historiador Arnold Toynbee (*apud* Tomasko, 1999), por exemplo, emitiu o seguinte parecer em uma das suas obras:

À medida que cresce e continua a crescer, uma civilização tem de contar cada vez menos com os desafios impostos pelos adversários externos e as respostas exigentes e um campo de batalha externo, e cada vez mais com os desafios que lhes são apresentados por ela na arena interna. Em outras palavras, o critério para o crescimento é o progresso em relação à autodeterminação (Toynbee apud Tomasko, 1999, p.294).

Inicialmente, o que se depreende é que as chances para uma mudança bem sucedida são muito maiores quando as pessoas afetadas por ela realmente desejarem seu sucesso e cooperarem para tanto. Afinal, internamente, a força das pessoas que integram a organização tem grande poder de pressão, tanto a favor, como contra a mudança (Montana e Charnov, 1998).

No entanto, observa-se que, de modo geral, tanto a motivação quanto a capacidade para lidar com novas realidades varia muito de indivíduo para indivíduo. Como se sabe, indivíduos ou grupos podem ter comportamentos distintos diante da mudança. Para completar, Júnior e Vivacqua (1996) comentam que o grau de resistência é menor quando a mudança diz respeito ao modo de atingir os objetivos organizacionais, sendo maior quando se trata dos próprios objetivos. Tais

constatações levam a crer que os processos de mudança não surgem do nada, mas, basicamente, da confluência de fatores psicológicos, sociológicos, tecnológicos e de medidas administrativas e empreendedoras. Trata-se de um quebra-cabeças que precisa ser montado com muita habilidade e paciência pelo gestor da organização.

Deve-se compreender, entretanto, que a maioria dos processos de mudança diz respeito a uma intenção real de se obter crescimento, o que exige, primordialmente, alterações por parte das pessoas envolvidas. Neste contexto, Tomasko (1999, p.302) sugere que, na organização, “o crescimento não é algo que possa ser atingido através de um mecanismo de piloto automático – só ocorre quando vamos atrás dele”. Segundo o autor, ao longo do processo, é provável que surjam atitudes defensivas e o apego às esperanças de estabilidade (Tomasko, 1999). Boas intenções estão sempre presentes na implementação de mudanças, mas nem sempre surgem como produto natural, na forma de benefícios e resultados positivos à organização, já que atitudes de resistências ocorrem com muito mais frequência do que se imagina, constituindo-se em forte obstáculo para o almejado sucesso.

Concomitantemente a esse quadro repleto de desafios, a ciência tem-se esforçado imensamente na busca de conceitos, técnicas, métodos e modelos com capacidade crescente para auxiliar os responsáveis na gestão deste tipo de problema, muitos vezes imprevistos, que surgem na organização. Assim, à luz da literatura, identificam-se algumas iniciativas consideradas essenciais como ponto de partida na tentativa de se antecipar, identificar e gerenciar reações de resistência diante de processos de mudança na organização.

A priori, não se pode duvidar quanto à forte possibilidade de haver reações de resistência. Afinal, a “resistência é uma parte natural do processo de mudança; é a força oposta a qualquer troca significativa de *status-quo*” (Conner, 1995: p.107). Tornatzky e Fleischer

(1990) também compartilham da mesma opinião. Para eles, a mudança constitui-se em um processo que, geralmente, provoca sentimentos de incerteza e de *dor* (Tornatzky e Fleischer, 1990). Neste contexto, o entendimento é que “resistir à mudança pode ser tão prejudicial quanto ignorá-la” (McKenna, 1999). Por isso, antes de mais nada, é preciso reconhecer a possibilidade de ocorrência da resistência.

A partir daí, há que se identificar as fontes da resistência, buscando reconhecer suas causas. Adicionalmente, a reunião de informações sobre as características dos indivíduos que são contra, com as daqueles que são a favor da mudança, bem como quanto ao ambiente institucional de modo geral, pode ser de extrema importância neste processo, permitindo montar um valioso referencial acerca do contexto afetado. Certas características de personalidade do grupo-alvo são particularmente relevantes na determinação do nível de resistência diante da novidade, tais como dogmatismo, baixa tolerância à ambigüidade, e pouca propensão para correr riscos.

Estas ações iniciais permitem, com certeza, a escolha de procedimentos muito mais eficazes e confiáveis no sentido de se antecipar e até abortar, com maior facilidade, as formas possíveis de resistência e quem são as pessoas ou grupos que a oferecerão.

3.2 Alternativas de gestão da resistência

O desenvolvimento de estudos referentes ao controle e gestão da resistência à mudança é diretamente proporcional ao nível de complexidade imposto pelo mundo moderno. Neste sentido, considera-se extremamente relevante identificar, com o auxílio da literatura, métodos, técnicas e procedimentos administrativos disponíveis para lidar com esse tipo de reação, tão frequente e tão temida, nas organizações contemporâneas. As sugestões de especialistas da área devem, assim, ser analisadas para que se tenha condições de fazer a escolha da alternativa mais adequada no momento preciso.

Sobre o assunto, Zaltman e Duncan (1977), por exemplo, sugerem algumas ações a partir dos quatro grupos de fontes de resistência (já comentados): a) cultural; b) social; c) organizacional; e d) psicológica. Quanto aos fatores culturais, basicamente, há que se preocupar em fazer com que as alterações sejam compatíveis com os valores, ideologias e características culturais dos envolvidos. No nível social, é preciso cuidar para que a mudança não provoque conflitos entre indivíduos e grupos e não afete a interdependência entre eles. Ainda, quanto ao aspecto organizacional, indica-se que as inovações sejam implementadas de tal forma que não pareçam ameaçadoras ao poder e influência anteriormente detidos pelos grupos-alvo da mudança. Os gestores da mudança devem, ainda, estar cientes de que o conflito e a ambigüidade de papéis podem, também, criar resistência, bem como o aumento de competição no sistema-alvo. Assim, considera-se que o apoio da alta gerência, a existência de um sistema de recompensa, um clima apropriado para a mudança e esclarecimentos sobre a mesma são igualmente importantes nesse processo. Os membros das organizações precisam sentir que é viável passar do bom para melhor a, até mesmo, ótimo. De fato, a abordagem adotada para diminuir resistências entre pessoas deve considerar a relevância de se implementar processos eficazes de conscientização e esclarecimento acerca da novidade. O principal objetivo é mudar pontos de vista pré-concebidos sobre as mudanças. Neste sentido, medo, risco e ameaça deveriam ser palavras banidas do vocabulário dos envolvidos. Outra atitude eficaz é fazer com que as pessoas compreendam a necessidade da mudança, podendo ocasionar comportamentos de cooperação e aceitação.

Laudon e Laudon (1996) abordam o problema de resistência à mudança, baseando-se em teorias comportamentais. Os autores apresentam o modelo de Leavitt (*apud* Laudon e Laudon, 1996) para mostrar que uma mudança só será efetiva se ocorrerem, simultaneamente, altera-

ções e ajustes nos 4 (quatro) componentes que formam uma organização, quais sejam: tarefas, pessoas, tecnologias e estrutura. Como visto anteriormente, um modelo similar a esse, de ajuste mútuo, também é apontado por Miles e Snow (1978) como alternativa adequada para se implementar mudanças com sucesso no contexto organizacional. Porém, de acordo com tal modelo (de Ciclo Adaptativo), as escolhas estratégicas deverão considerar variáveis referentes aos problemas de engenharia, administrativo e estratégico, além do inter-relacionamento entre eles. Paralelamente, aponta-se outra alternativa: *descongelar* a organização antes de introduzir uma inovação, rapidamente implementá-la e, então, *recongelá-la*, institucionalizando a mudança (Kolb e Frohman e Alter & Ginzberg *apud* Laudon e Laudon, 1996).

Ainda, partindo da compreensão sobre as causas da resistência e, considerando o enfoque comportamental, Kotter e Schlesinger (1994) recomendam as seguintes ações sobre os envolvidos, buscando atenuá-la e, até mesmo, vencê-la: a) Educação e comunicação; b) Participação e envolvimento; c) Facilidade de apoio financeiro, psicológico, de treinamento e de tempo; d) Negociação e acordos através de incentivos; e) Manipulação e Co-optação; e f) Coerção explícita e implícita.

Seguindo os princípios das teorias comportamentais, Conner (1995) desenvolve sua análise sobre o assunto, a partir do conceito de resiliência, isto é, da capacidade que cada indivíduo tem de absorver mudanças. Assim, de acordo com o autor, o segredo é aumentar a resiliência dos indivíduos que reagem de maneira contrária às mudanças. Para tanto, sugere cinco princípios-chave da resistência à mudança que podem aumentar a resiliência, quais sejam: a) entender a mecânica básica da resistência humana; b) enxergar a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas; c) interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade para mudar ou disposição para aceitar novidades; d) encorajar e participar de expressões abertas de resistência;

e e) entender que a resistência positiva é tão comum quanto àquelas percebidas como negativas, e que ambas seguem suas respectivas seqüências de eventos que podem ser antecipadamente gerenciadas (Conner, 1995).

De modo geral, observa-se que os princípios de Conner (1995) para elevar o grau de resiliência dos indivíduos seguem, basicamente, as linhas de atuação dos demais autores analisados. A grande diferença, entretanto, reside no fato de que, para Conner (1995), o comprometimento em torno do sucesso da mudança é essencial para reduzir as manifestações de resistência. Neste contexto, Gillet (1999) argumenta que as mudanças conseguidas através de comprometimento com envolvimento são duráveis, assegurando real desenvolvimento e aprendizagem da organização, enquanto que as mudanças trazidas através da aceitação em função da necessidade de sobrevivência são frágeis, estereis e causam ressentimento. Com isso, elenca algumas formas – muito similares àquelas sugeridas por outros autores – de atenuar a resistência em processos de mudança, tanto participativos como diretos. Em processos participativos, comenta o autor (Gillet, 1999), deve-se buscar opiniões, envolver os *stakeholders*, chegar a um consenso e buscar o entendimento. Já em métodos diretos, é necessário explicar, comunicar claramente os objetivos, indicar uma direção, dar exemplos da nova maneira de fazer as coisas, apoiar principalmente os que têm a perder e usar recompensas e sanções.

O fato é que, seja qual for a alternativa de ação ou modelo escolhido para lidar com as resistências no mundo contemporâneo, verifica-se que as empresas só conseguem mudar para melhor quando as pessoas que nela trabalham conseguem fazê-lo. Em verdade, o crescimento da organização acontece quando se integra *o que esta é, o que quer ser e quais são as realidades ao seu redor* – “é um processo que começa com introspecção e depois exige coleta de informações e planejamento árduo” (Tomasko, 1999, p.302).

A necessidade de obter planos mais claramente definidos também tem chamado

atenção de alguns especialistas da área. Ao comentar sobre seu projeto de redesenho do processo de negócios, por exemplo, um alto executivo do setor de energia faz o seguinte comentário:

Se tivesse de fazer tudo de novo, dedicaria mais tempo ao planejamento do que fazer e como fazer. As coisas andariam muito mais rápido. Dedicaria mais tempo à identificação dos principais processos de trabalho antes da implementação. Aumentaria a comunicação: isso ajuda a acalmar as pessoas (Little *apud* Tomasko, 1999).

Como alternativa, por conseguinte, admite-se o uso de uma abordagem baseada em mudanças sistemáticas, denominada *desenvolvimento organizacional (DO)* para gerenciar a resistência (entendida aqui como forma de conflito entre elementos da organização - indivíduos e/ou grupos). Já que a mudança organizacional é caracteristicamente uma fonte de conflito interno, assinalado por divergências quanto a novos cenários e o desejo de manter o *status-quo*, a literatura sugere a adoção deste método ativo que “reúne os indivíduos e os grupos para formar equipes e discutir as causas dos conflitos organizacionais” (Montana & Charnov, 1998). Embora seja considerado um processo emocionalmente doloroso, a referida técnica é bastante favorável, pois pretende, a partir dos diálogos estabelecidos, atingir um consenso em torno do problema identificado e das soluções viáveis. Dessa maneira, há grandes chances de diminuir as resistências provocadas. Adicionalmente, tal método (DO) utiliza-se intensamente de informações a respeito do estado atual da organização e

das atitudes dos funcionários, além de procedimentos baseados tanto em estudos de casos sobre outras experiências administrativas, como na psicologia organizacional e pessoal, para melhor atingir seus objetivos.

Apesar das várias opções até aqui analisadas, a extensão do assunto permite que especialistas sustentem outras alternativas, menos comuns, para lidar com os impasses criados pela mudança. No caso, a crença de McCracker (*apud* Tomasko, 1999, p.283) é de que um pouco de humor e de irreverência podem tornar a mudança menos assustadora para as pessoas envolvidas. Assim, falando sobre a experiência de determinada empresa, Tomasko (1999) relata, em sua obra, que

quando o crescimento e novas condições de mercado exigiram o desmembramento das duas divisões da Silicon Graphics em cinco, McCracken não elaborou apenas novos organogramas e títulos de cargos e disse a todos que voltassem ao trabalho. Ele contratou uma banda de Nova Orleans e estimulou os funcionários de dois grupos a encenarem um enterro. Eles o fizeram, enchendo dois caixões de papelão com a parafernália representativa de cada unidade prestes a desaparecer. Os caixões foram enterrados no campus da empresa Mountain View, Califórnia – pontos de referência visíveis para os funcionários que pudessem sentir necessidade de chorar o velho antes de se acostumarem ao novo. (Tomasko, 1999, p.283)

Com certeza, estratégias como a anteriormente citada não se caracterizam como solução única, nem mesmo suficiente, para prevenir futuras reações à mudanças. Percebe-se que o executivo da *Silicon Graphics* pretendia, na verdade, através das suas práticas gerenciais quase bizarras, fazer com que seus funcionários prestassem atenção na vida como ela é e no que pode ser, e não em como as coisas costumavam ser. De certa forma, dedicar algum tempo para *passar uma borracha no passado*, às vezes, representa uma estratégia saudável, quando a cultura existente na organização é acen-tuadamente marcante e contrária a novos cenários, especialmente se isso for feito com certa dose de humor e de irreverência.

Por outro lado, apesar da complexidade do quadro até aqui identificada, nota-se que a literatura sustenta posicionamentos muito menos pessimistas em relação ao assunto. Zaltman e Duncan (1977: p.63), por exemplo, observam a resistência como uma força positiva, já que tem o poder de pressionar agentes de mudança no sentido de serem mais cuidadosos no seu desenvolvimento e implantação. Desse modo, usados de forma construtiva, os sinais de resistência significam uma oportunidade para penetrar dentro das várias condições que deveriam ser consideradas na seleção e configuração de estratégias de intervenção.

Percebe-se, facilmente, que as promessas trazidas para o sucesso da implementação de mudanças e do controle dos níveis de resistência exigem, no mínimo, a observância de determinados fatores. Além da necessidade de se desenvolver determinadas habilidades administrativas por parte dos responsáveis, é preciso, também, haver apoio da alta gerência e, ainda, o esclarecimento e a preparação das pessoas envolvidas. Adicionalmente, algumas características do processo de mudança não podem ser esquecidas, tais como: a) A resistência às mudanças é natural; b) Há a necessidade inexorável de descongelar os padrões de comportamento atuais; e c) A tendência das pessoas é de continuar fazendo as coisas como sempre.

Seja qual for a solução adotada, invariavelmente, a organização terá que investir tempo e dinheiro para agir de maneira correta, realizando o retreinamento, relocação e/ou conscientização das pessoas afetadas quando, só então, poderá ter certa garantia do almejado êxito. Entretanto, geralmente o maior problema é que a maioria das organizações não foi projetada para mudar e, mesmo assim, vive a urgência das soluções e dos resultados. A tensão do ambiente em que as empresas estão inseridas faz com que as mesmas não disponham de tempo nem calma para traçar estratégias adequadas diante de comportamentos não desejados em relação ao processo de mudança pela qual passam, mesmo que isso seja compreendido como uma das premissas básicas para seu sucesso. Para Hammer (1997), o segredo é não prever o futuro, e sim criar uma organização que tenha condições de prosperar em um futuro que não pode ser previsto, criando e institucionalizando a capacidade de mudar quando for preciso.

Pessoas com habilidades de mudança são, igualmente, essenciais neste contexto, já que, tradicionalmente, são “eficazes em influenciar opiniões e atitudes e persuadir os outros funcionários a se livrarem do familiar e abraçarem o incerto”. E, novamente, na luta contra o tempo é preciso que as empresas passem a recrutar, especificamente, tais agentes de mudança, “buscando pessoas com talentos e características que as destaquem como reengenheiros potenciais”, isto é, que não apreciem a rotina e que tenham criatividade, ambição, energia e animação suficientes para enfrentar novos desafios (Hammer, 1997, p.196).

Tendo-se, assim, uma empresa orientada para a mudança, é provável que atitudes de oposição sejam bem menos frequentes e, concomitantemente, seja possível observar um ritmo muito mais acelerado das transformações desejadas.

4 Considerações finais

O novo sempre permeou a vida das organizações. Agora, trata-se de um ingrediente cada vez mais presente. Significa, no entanto, mudanças igualmente constantes e representativas e, conseqüentemente, conflitos internos e reações de oposição que precisam, no mínimo, ser controlados. Nesse contexto, garantias e segurança também têm significado novo e cada vez maior, e devem estar implícitas em qualquer processo de mudança. Certamente, é muito mais difícil rejeitar, e proporcionalmente menos fácil aceitar, uma mudança quando há confiança a respeito das suas implicações e se tem garantias de que não se está perdendo algo importante na empresa como resultado dela.

Para contornar imprevistos e evitar resistências, podem-se utilizar estratégias tais como realizar uma efetiva comunicação e esclarecimento acerca da nova situação e suas possíveis conseqüências, além de promover o envolvimento dos participantes. Inclusive, as políticas da organização devem instituir um cenário de flexibilidade e criatividade que capacitem seus membros a reagirem positivamente em relação a novas situações no seu ambiente de trabalho, tendo condições de encontrar formas melhores e inovadoras de realizar suas tarefas.

Vale lembrar, ainda, que, além das técnicas disponíveis, as habilidades administrativas e o comprometimento da organização com o processo de gerenciamento da mudança são essenciais para a determinação dos níveis de resistência presentes e da influência que a mesma tem sobre o desempenho organizacional. Há que se investir, cada vez mais, no desenvolvimento da capacidade gerencial para administrar e diminuir as reações desfavoráveis às mudanças organizacionais que serão implementadas, sempre considerando que o ser humano é peça-chave do processo e que, portanto, deve ser tratado como tal.

O que se depreende, por fim, é que não há perdão para as organizações que não se

preparam para o processo de mudança. Não há muitas chances, em termos de competitividade e sucesso, para aquelas que não têm condições de absorver as inovações e alterações implantadas e de lidar com as resistências advindas. É preciso buscar constantemente o desenvolvimento da organização, lembrando-se que a única saída é perseguir o seu crescimento, para não morrer nesse mundo tão complexo, repleto de pequenas e grandes transformações.

Referências

CONNER, D.R. *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GILLET, R. *Transparências da empresa de consultoria Gilett Consultancy*. Inglaterra, 1999.

HAMMER, Michael. *Além da reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JUDSON, A. S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1980.

JÚNIOR, A. S.; VIVACQUA, G. A. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. Brasília: UnB, 1996.

KOTTER, J. P.; SCHLENSINGER, L. A. *Choosing strategies for change*. *Business Review Paperback* nº 90064, 1994.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. *Management information systems: a contemporary perspective*. USA: McMillian, 1996.

McKENNA, Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. São Paulo: Publifolha, 1999.

MILES, Raymond; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

TOMASKO, Robert. *Crescer, não destruir*. São Paulo: Publifolha, 1999.

TORNATZKY, L.; FLEISCHER, M. *The process of technological innovation*. Lexington Books, 1990.

ZALTMAN, G.; DUCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: Willey, 1977.