Sem medo de mudar

Em passado recente as mudanças eram, na maioria, incrementais, beneficiando um número cada vez maior de pessoas. Hoje, tanto em nossas vidas como nas organizações, as mudanças são mais incertas e descontinuas. Por isso mesmo, com maior incidência, as pessoas têm medo da mudança, mas, ter medo e tentar a fuga é o caminho da exclusão; o oportuno é preparar-se para a mudança; importante é identificar as causas da mudança, perceber seus reflexos; a necessidade da mudança e, mudando construir e transformar a realidade individual e organizacional. Com este propósito discutem-se as principais fontes de resistências individuais e organizacionais ao processo de mudança e são sugeridas estratégias para reduzir estas resistências

In recent past the majority of changes were incremental, which benefited an increasing number of people. Today, as much as in our lives as in the organizations, the changes are more uncertain and discontinuous. Therefore, a greater number of people fear the change, but having fear or not facing change leads to exclusion. It is imperative that one be prepared for the change, identify the causes of the change, perceive its consequences and the necessity of the change, and only then construct and transform both the individual and organizational reality. It is with this intention that the main sources of individual and organizational resistance to the changing process are argued and strategies to reduce this resistance are suggested.

En el pasado, las transformaciones beneficiaban un gran número de personas. Hoy en nuestras vidas como en las organizaciones, las mudanzas son dudosas y descontinuas. Así, las personas tienen miedo de mudanzas, pero tener miedo y huir es el camino de la exclusión. Es mejor prepararse para mudanzas; lo importante es identificar sus causas, percibir sus influencias. Hay que mudar para construir y transformar la realidad individual y de la organización. Con este objetivo discuten las principales fuentes de resistencias respecto al proceso de mudanzas con sugerencias de estrategias para reducir estas resistencias.

Palavras-chave: mudança, organização, preparação, estratégias, resistências

Autores:

Prof. Amaury Benigno Machado

Professor titular da Universidade Estácio de Sá Rio de Janeiro, Mestre em Administração de Empresas, Administrador e licenciado em Ciências Sociais

Profª. Angela Guiomar Nogueira

Professora titular da Universidade Estácio de Sá Rio de Janeiro, Mestre em Administração de Empresas, Graduada em Direito e Formação de Executivo, Coordenadora Geral de Estágio e Monografia do curso de Administração da UNESA

Introdução

Charles Handy (1996) nos lembra que a trinta anos atrás "a maioria das pessoas achava que mudança significaria mais da mesma coisa, só que melhor e, se possível, para mais gente" (p.13). Isso era a mudança incremental, quando se pensava, de forma otimista, que o progresso era contínuo e beneficiaria um número cada vez maior de pessoas. Hoje sabemos que tanto em nossas vidas como na vida das organizações não podemos garantir "mais da mesma coisa" porque, diríamos nós, também as coisas estão mudando... tudo, todos estamos mudando o tempo todo durante todo o tempo ... e a mudança hoje também é mais incerta, porque descontinua e, por isso mesmo mais excitante, mais desafiante e será cada vez mais determinante para nós e para as organizações em que vivemos. Ter medo da mudança e tentar a fuga, é escolher o caminho da exclusão; oportuno é preparar-se para a mudança; importante é identificar as causas da mudança, a necessidade da mudança e, mudando construir e transformar a nossa realidade individual, organizacional e social.

Mudança organizacional

Mas se a mudança é assim tão determinante, afinal o que é mudança? - de forma simples e direta "falamos de mudança quando dizemos que alguma coisa é significativamente diferente hoje do que foi no passado" (Charon, 1999, p.198). Dirigindo o foco de nossa análise para o processo de mudança nas organizações podemos distinguir dois níveis básicos (Robbins, 1999):

a) mudança organizacional de 1ª ordem (superficial) - é linear e contínua, não implicando em mudanças fundamentais nas pressuposições sobre o mundo ou sobre como a organização pode melhorar;

b) mudança organizacional de 2ª ordem (profunda - transformacional) - é multidimensional e descontinua, envolvendo o reenquadramento das pressuposições sobre a organização e o macro-ambiente onde opera.

Qualquer destes níveis de profundidade da mudança organizacional pode envolver um ou vários aspectos de quaisquer variáveis da organização e ou de seu ambiente:

1 - a estrutura da organização, ou seja, a forma como as tarefas estão distribuídas, agrupadas e coordenadas;

2 - a cultura organizacional, compreendendo os valores, as normas, as crenças, os mitos, os ritos que constituem a identidade organizacional e instrumentalizam as relações de poder;

3 - a tecnologia, entendida como o acervo de conhecimentos e habilidades que integram e operacionalizam as atividades de produção;

4 - o ambiente, representando o conjunto de aspectos físicos internos e de todas as variáveis externas à organização que possam afetar o seu desempenho global;

5 - as pessoas, compreendendo tanto os clientes externos como os clientes internos da organização.

Qualquer mudança em um destes aspectos pode suscitar resistências, tanto no que se refere às pessoas (resistência individual) como no que se refere à organização como um todo (resistência organizacional), entretanto, as maiores resistências ocorrem face as mudanças de 2ª ordem.

As principais resistências individuais decorrem de hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento de informação seletiva.

As principais resistências organizacionais decorrem de inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia do grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas e ameaça à alocação de recursos vigentes.

Principais resistências individuais

As fontes de resistência individual à mudança decorrem das características humanas básicas como percepções, personalidades e necessidades. Os cinco principais motivos pelos quais as pessoas resistem à mudança, podem ser assim elencados:

- mudança de hábitos - sendo ações repetidas regularmente por parte das pessoas, a mudança implica em alterar esses comportamentos habituais, sendo este fato uma fonte de resistência;

- necessidade de segurança - pessoas com alta necessidade de segurança tendem a resistir à mudança porque ela ameaça seus próprios sentimentos de conforto e bem-estar físico e psicológico;

- influência nos fatores econômicos - o medo de que as mudanças impliquem em redução salarial ou até mesmo perda de emprego, em decorrência da não adaptação às situações novas;

- medo do desconhecido - as mudanças substituem o conhecido pela ambigüidade e incerteza ou insegurança que daí advém. Mesmo que as mudanças apresentem significativa melhoria nas condições do trabalho o medo de vivê-las está presente;

- processamento de informação seletiva - as pessoas tendem a ouvir aquilo que desejam ouvir ou bloquear para o que não desejam ouvir.

Resistência à mudança (individual)

Fonte: Robbins, 1999. Adaptado.

Principais resistências organizacionais

As organizações, tal como enfatizado por Max Weber, são caracterizadas pela adoção de procedimentos rotineiros e pela previsibilidade do funcionamento o que evidencia sua natureza conservadora e em consequência resistente à inovação e à mudança.

Daniel Katz e Robert L. Kahan (1978) identificaram seis focos principais de resistência organizacional, cujo comportamento se caracteriza por:

- inércia estrutural - as organizações são sistemas integrados por subsistemas; qualquer intervenção em um dos subsistemas implica em alterações nos demais; daí a inércia estrutural à mudança;

- foco limitado de mudança - é muito comum nas mudanças organizacionais planejar a intervenção em um subsistema sem considerar a incontornável repercussão destas mudanças nos outros subsistemas interdependentes. Quando a organização desconhece a repercussão, o sistema maior tende a dificultar a mudança em seu subsistema;

- inércia de grupo - mesmo que alguns elementos do grupo aceitem a mudança as normas e padrões de ação do grupo podem agir como barreiras à mudança;

- ameaça à especialização - principalmente quando ocorre mudança tecnológica os especialistas do contexto vigente perdem domínio tecnológico e tendem a resistir;

- ameaça às relações estabelecidas de poder - as estruturas formais de poder face à inovação e à mudança tem consciência das possíveis reduções de nível e de posições hierárquicas e temem por esse processo;

- ameaça às distribuições estabelecidas de recursos - os grupos que controlam os recursos (materiais, financeiros e outros) de suporte aos processos tradicionais da organização se sentem ameaçados com a mudança de processos e procedimentos vigentes.

Resistência à mudança (organizacional)

Fonte: Robbins, 1999. Adaptado.

Estratégias para reduzir a Resistência

Face essas possibilidades de resistência à mudança, os gerentes podem delinear uma ESTRATÉGIA que contemple os seguintes principais aspectos:

- Dê à mudança um feitiço adequado a cada unidade organizacional;
- Apresente a mudança como algo significativo para a organização;
- Introduza a mudança em uma série de etapas de alcance médio;
- Tome o caminho de menor resistência;
- Avalie sistematicamente quanta mudança a organização é capaz de suportar.

Tendo presente esta estratégia, é sugerido por Robbins (2000) adotar as seguintes táticas específicas para lidar com a resistência à mudança:

EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO - A resistência pode ser reduzida através desse processo que consiste em esclarecer os colaboradores sobre os ganhos em tecnologia, atualização profissional, imagem da empresa e conseqüente reflexo em benefícios para os próprios empregados.

PARTICIPAÇÃO - A participação estimula o sentimento de co-responsabilidade. É difícil às pessoas resistirem a uma decisão de mudança da qual elas também participaram.

FACILITAÇÃO E APOIO - Os agentes de mudança podem oferecer aconselhamento e orientação para aceitação da mudança.

NEGOCIAÇÃO - Uma forma de lidar com a resistência e negociar, é dar alguma vantagem aos indivíduos ou grupos afetados pelo processo de mudança.

MANIPULAÇÃO - Diz respeito às tentativas de torcer ou distorcer fatos para torná-los mais atraentes; a exemplo; ameaça de fechamento de setores da empresa, redução salarial etc.

COOPTAÇÃO - Decidir com - significa um processo misto de manipulação e participação na condução do processo de mudança.

COERÇÃO - Aplicação de ameaças diretas ou da força (poder demissionário, a exemplo) contra os que estejam apresentando maior resistência.

Conclusão

Nenhuma dessas técnicas de lidar com a resistência à mudança se afigura como um receituário infalível, mas as chances de sucesso podem ser aumentadas, a partir de uma aplicação oportuna e casuisticamente escolhida de algumas dessas táticas face à identificação das causas específicas de resistência à mudança.

Cumprir lembrar que o processo de mudança não deve ser visto necessariamente como uma fonte de medo. Nos parece sábia a afirmação de Daft e Becker sobre que o desejo de mudança é mais estimulado pelo sucesso do que pela adversidade, por uma sensação de competência e por uma crença em que a mudança é possível, natural e necessária do que pelo reconhecimento da existência de problemas; na verdade o maior estímulo à mudança vem de uma crença em que os problemas existem para serem resolvidos... Mudar é preciso, resistir não é preciso, parafraseando Fernando Pessoa.

Referências Bibliográficas:

- CHARON, J. M. **Sociologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.
 DARFT, R.L. & BECKER, S.W. **The innovative organization**. New York: Elsevier, 1978.
 HANDY, C. **Tempo de mudanças**. São Paulo: Saraiva, 1996.
 KATZ, D. & KAHN, R. L. **The social psychology of organization**. 2.ed. New York: John Wiley, 1978.
 ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Artigo enviado em 12/10/2001, aceito em 16/11/2001