



A RESISTÊNCIA COMO FERRAMENTA POSITIVA DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Larissa da Silva Santos¹

Universidade Metodista de São Paulo

Roberta Loureiro Ribeiro Brogin²

Universidade Metodista de São Paulo

Valéria Aparecida Sarkovas³

Universidade Metodista de São Paulo

Paulo Eduardo Ribeiro⁴

Universidade Metodista de São Paulo

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Larissa da Silva Santos, Roberta Loureiro Ribeiro Brogin, Valéria Aparecida Sarkovas y Paulo Eduardo Ribeiro (2016): “A resistência como ferramenta positiva do processo de mudança organizacional”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/resistencia.html>

Resumo: Os estudos abordando a resistência como fator contribuinte para as reações humanas no período de mudança organizacional sejam no âmbito nacional ou internacional, não são recentes. Isso foi evidenciado em virtude da necessidade das empresas mudarem e reinventarem-se o tempo todo, para sobreviverem e se manterem competitivas no mercado. Quando se ouve falar de mudanças, automaticamente os seres humanos são obrigados a deixar a “zona de conforto”, surgindo um universo de incertezas e medos, sentimentos naturais quando se trata de algo cujas consequências e estratégias a serem adotadas ainda são desconhecidas. O objetivo desse estudo foi mostrar o fator resistência como uma ferramenta facilitadora para o processo de mudança. Foram abordados também, dentro do tema resistência no contexto de mudança organizacional: a) Comportamento humano, b) Comunicação. c) Gestão da mudança, d) Resistência. O estudo foi feito a partir de levantamento bibliográfico de livros e artigos adquiridos de fontes seguras de consulta como, por exemplo, Google Acadêmico e Biblioteca de Universidades Federais. Por se tratar de uma pesquisa envolvendo apenas levantamento bibliográfico, não houve o envolvimento de pessoas. No entanto, foi constatado neste estudo que essa participação é fundamental para

¹ e-mail: larissa.santos@hsc.org.br - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

² e-mail: roberta.loureiro@tam.com.br - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo – SP

³ e-mail: valeriasarkovas@ig.com.br - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

⁴ p.eduardo.ribeiro@uol.com.br - Mestre em Psicologia da Saúde - Professor de Pós Graduação da Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

que futuras pesquisas realizadas nas empresas apresentem resultados eficazes para uma melhor interpretação e planejamento do tema aqui abordado. Para a fundamentação do objetivo foram analisadas pesquisas nacionais e internacionais onde foi possível evidenciar que o gerenciamento e a compreensão da resistência em um processo de mudança organizacional podem trazer resultados positivos para a organização. Os resultados dos estudos apresentados nesse trabalho podem oferecer uma melhor fundamentação conceitual aos estudiosos do tema, bem como para as organizações que sofrem constantemente mudanças e ainda para os gestores de todas as áreas.

Palavras-chave: Resistência; Mudança Organizacional; Gestão de Pessoas

RESISTANCE AS POSITIVE TOOL CASE OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Abstract: Studies approaching the resistance as a contributing factor for human reaction in time of organizational changes, either nacional or internacional reach are not recent. It has been demonstrated through the company's need of constantly changing and reinvent themselves to proceed strong in the market share when we are talking about changes, automatically Human Beings are a forced to leave to "Comfort zone" and by this transition it will rise an universe of uncertainty and fear, natural feelings when it comes to issues whose consequences and strategies are still unknown. The purpose of this is study was to show the resistance factor as a facilitating tool for the changing process. Inside the topic resistance in the context of organizational change, were also approached: a) Human Behavior b) Communication. c) Change Management, d) Resistance. The study was done from a literature review of books, articles, procured from reliable sources of consultation such as, Google Scholar and Library of Federal Universities, etc. Since it is a search involving only bibliographic, no involvement of people, however we found in the present study, that participation is fundamental for future research on the companies to report effective results for better interpretation and planning of the subject here approached. For the statement of reasons purpose of national and international studies were analyzed where it was possible to evidence that the management and understanding of resistance in a process of organizational change can provide positive results to the company. The results exhibited in this study can offer a better conceptual basis to students of the subject as well as for organizations that constantly undergo changes and even for managers from all areas.

Key-words: Resistance; Organizational Change; People Management.

INTRODUÇÃO

O presente estudo se insere em uma linha que pretende demonstrar que a resistência pode ser usada de forma diferente daquela tradicional, não sendo um obstáculo para o processo de mudança, mas uma ferramenta facilitadora para o gerenciamento da mudança organizacional, buscando a identificação das causas da resistência e das estratégias para superá-la, tornando-a uma consequência facilitadora para o sucesso.

De acordo com os autores pesquisados, como por exemplo, Watson (1971), Kanter (1985), Mandelli (2003), Vieira (2004), Robbins (2006), John (2008), Marchiori (2008) dentre outros, foi possível observar que não são recentes os estudos abordando a resistência no contexto de mudança organizacional.

Segundo Lewin (1947) as organizações que vem passando por um processo de mudança devem compreender a resistência como um fenômeno natural que precisa ser entendido e investigado dentro da organização, pois através da resistência consegue-se obter importantes informações. Neste contexto, o autor coloca que a identificação das possíveis fontes de resistência é fundamental para dar início a qualquer esforço de mudança.

Para Jacobsen; Rodrigues (2002), lidar com a resistência à mudança implica em identificar e adotar posturas, procedimentos e medidas que são capazes de prevenir, contornar ou até mesmo permitir sua utilização de maneira construtiva para a mudança.

Os autores comentam ainda que não existe apenas uma única abordagem relativa à gestão da resistência, pois suas causas podem ser geradas por um universo de situações, que são responsáveis pelas reações que o indivíduo apresenta no contexto de mudança, e que na

identificação das causas da resistência deve-se trabalhar o gerenciamento da mudança, pois desta forma o resultado final do processo tende a ser positivo.

Para Soto (2002) os seres humanos adquirem consciência, escolhem caminhos e desenvolvem experiências. Neste contexto, o autor comenta que a primeira coisa que se percebe é que mudar tem um custo especial, mas para que ela realmente aconteça é necessário que as pessoas deixem muitos valores e crenças para trás. Cita também que quando isto não é possível o ser humano pode se sentir pesado como se estivesse o tempo todo carregando um fardo, o qual se torna um obstáculo para o trânsito com liberdade.

Para o autor apesar das possíveis dificuldades no processo de mudança existem formas que podem amenizar este processo trazendo mudanças mais tranquilas e bem-sucedidas. Ele salienta também que a atenção deve estar especialmente voltada para o comportamento das pessoas envolvidas no processo de mudança da organização.

Os tópicos a seguir visam apresentar uma breve revisão de literatura, apresentando a visão de vários autores e pesquisadores que de alguma forma tratam dos temas abordados nesta pesquisa, sendo possível verificar diferentes pontos de vista, facilitando assim um melhor entendimento do tema.

Para melhor atender ao objetivo do estudo, o artigo foi organizado em sete seções: A primeira abordará o comportamento humano. Na segunda seção será abordada a comunicação. Na terceira seção a abordagem será sobre a gestão de pessoas. Na quarta sessão será abordada a resistência. Na quinta sessão será apresentado o método utilizado na realização do trabalho. Na sexta seção será realizada uma discussão frente aos autores citados durante o desenvolvimento do trabalho, com objetivo de fundamentar a Conclusão. Por fim, a última seção inclui as conclusões que foram possíveis de se articular com base nos resultados obtidos.

REFERENCIAL TEÓRICO

COMPORTAMENTO HUMANO

Em um contexto organizacional, o comportamento humano é um fator observado e estudado continuamente, por tratar-se do único elemento que exige adaptação ou inserção ao meio (ROBBINS, 2006).

Ainda segundo o autor, o estudo do comportamento humano refere-se à preocupação que as organizações devem ter perante as pessoas, quanto à maneira como elas se comportam, se expressam e reagem a determinadas situações, e como esse comportamento pode afetar ao desempenho dessas empresas.

Para Griffin; Moorhead (2006) o comportamento organizacional, como sendo uma área de estudo do comportamento humano em ambientes organizacionais, traz a interface entre o comportamento humano junto à organização, e da organização para com o indivíduo, o que ela pode trazer como mudança ou necessidade de adaptação.

O autor comenta que cada pessoa possui um repertório específico e único de formação e características que ajudam a desenvolver sua personalidade profissional, como por exemplo, a experiência profissional.

No entanto, as pessoas não trabalham sozinhas, isoladas. A todo momento é necessário que mantenham contato com outras pessoas e com a organização de várias maneiras, como contato com líderes, colegas, políticas, processos formais, entre outros (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Robbins (2006) traz também como fator importante a conscientização dos elementos básicos que fazem parte dos comportamentos que os indivíduos emitem dentro da organização: motivação, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, liderança, entre outros.

Quando o pensamento de uma organização se estende com um olhar para o comportamento humano, a liderança surge como uma forte aliada, devido à influência que o líder exerce sobre sua equipe. Algumas vezes é ele quem dita o tipo de comportamento ou atitude que o indivíduo deve ter em determinada situação (ROBBINS, 2006).

O comportamento humano foi apresentado como um dos aspectos importantes no contexto de mudança, mas além deste outros são igualmente relevantes. A seguir a comunicação será apresentada como outro fator deste estudo que também merece destaque.

COMUNICAÇÃO

Chiavenato (2000) denomina a comunicação como uma ferramenta facilitadora para o processo de transmissão e compreensão de mensagens de uma pessoa para a outra, onde essa transmissão deve ser eficaz para ser compreendida pelo seu receptor.

Comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão não ocorre a comunicação, se uma pessoa transmite uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou (CHIAVENATO, 2000, p.192).

Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação:

- A comunicação entre pessoas: é vista pelo autor como a importância do entendimento da mensagem. Ele ressalta a necessidade de analisar os canais adequados de comunicação, no qual o emissor deve ter a preocupação em receber um retorno da mensagem compreendida.
- O mecanismo de integração nas organizações: a necessidade de se comunicar com todos independentemente do nível hierárquico, área, cargo, dentre outros.

Sem este fluxo, o autor ressalta que a comunicação será falha ou inexistente. Enfatiza que a boa comunicação é um fator determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais, que contribui para o desenvolvimento de negociações, serviços, orientações, avaliações de desempenho, dentre outros.

da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana (MAXIMIANO, 2007, p. 296).

Marchiori (2008) desenvolveu em sua obra a comunicação interna classificando-a como uma questão formativa, ou seja, a maneira que as pessoas se comunicam em seus processos e constroem a sua realidade organizacional, de forma que esta experiência possibilite bons resultados.

(...) oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (MARCHIORI, 2008, p. 213-214).

A autora informa ainda, que o horizonte para uma comunicação interna eficaz é a relação entre a organização e a comunicação, pois esse conjunto proporcionará à empresa uma ampla visão do seu negócio.

Partindo do mesmo pensamento, Vieira (2004) mostra que toda organização tem que ter uma comunicação interna eficaz, principalmente nos períodos de transições.

Em outras palavras acredita que novas formas de trabalho podem fazer com que a organização alcance os resultados esperados, porém traz como fator importante o conhecimento das formas de comunicação que são utilizadas pela organização, sendo que a falta desse conhecimento pode gerar resultados inadequados para os planos estratégicos propostos pela organização.

Expõe também a importância dos colaboradores em buscar entender o que um contexto de mudança pode gerar. O autor ressalta que este entendimento deve acontecer de forma interna, pessoal, facilitando a compreensão e a aceitação da mudança do velho para o novo.

Neste contexto, aprender o novo, vencer a resistência e aceitar novos desafios proporcionarão um processo de mudança positivo e eficiente, que se inicia por meio de mudanças de atitudes, estratégias e relacionamentos (VIEIRA, 2004).

Para que essa comunicação seja eficaz, o autor cita que é de extrema importância a forma como deve ser realizado o gerenciamento da comunicação, como por exemplo a maneira de buscar as informações e os recursos necessários, a forma de gerenciar as diversas situações que podem surgir no decorrer do processo, dentre vários outros fatores que o autor julga como sendo fundamentais para uma comunicação ativa e produtiva (VIEIRA, 2004).

O autor reforça que a comunicação deve sempre estar voltada para a criação de visões compartilhadas, colaboração ambiental, análise organizacional e outras formas de competências.

Conforme apresentado, a comunicação é essencial em um contexto organizacional, da mesma forma que gestão da mudança, e esse é o tema que será apresentado a seguir.

GESTÃO DA MUDANÇA

Mudanças acontecem constantemente nas organizações, como informam Mandelli; Lucas; Viveiros; Pierroti; Loriggio; Ayres (2003). Existem vários aspectos que podem influenciar o dia a dia das organizações, como ambientes externos, internos, interesses particulares, etc. Todos estes aspectos citados são vistos pelos autores como de extrema importância para que haja adaptação e transformação em um processo de Mudança.

Segundo os autores, as mudanças dentro de um âmbito organizacional acontecem com frequência e não devem ser tratadas como algo normal, mas como um fenômeno especial e administradas dentro dos comportamentos organizacionais.

Para Mandelli et al. (2003), a mudança deve ser tratada de forma preventiva e não corretiva, no qual, a todo momento, é preciso estar visando o crescimento.

Os autores salientam que o objetivo das organizações é "prosperar", com uma visão voltada para a gestão interna das organizações, tendo como objetivo principal a auto sustentação.

Segundo os autores a gestão da mudança é uma arte, pois investir no crescimento da organização e manter a sua estrutura de funcionamento atrelada a fatores internos e externos não é algo simples de se fazer.

O gerenciamento das mudanças é fundamental, não deve acontecer somente nos momentos de crises. Para Mandelli et al. (2003), o melhor momento para que as mudanças aconteçam é quando a organização está passando por uma fase de boa estruturação, mercado favorável, processos estruturados, pessoas motivadas, produção e vendas a todo vapor, dentre outros aspectos positivos.

Segundo Sharma; Housel (2007), o projeto de mudança deve envolver todos os aspectos do planejamento, inclusive analisar quais serão os ganhos, que podem estar relacionados com produtividade, aumento de vendas, estoque, lucro, desperdícios, padronizações e cadeia de produtos ou suprimentos.

Para gerenciar o processo de mudança é necessário e de fundamental importância que as pessoas que administram o negócio, ou seja, diretoria e gerência possuam esta competência, para que estes processos aconteçam da melhor forma e no momento certo (MANDELLI et al. 2003).

Sharma; Housel (2007) enfatizam que os projetos de mudança não precisam ser de longo prazo. Projetos pequenos de curto prazo podem ser realizados em quantidade menores, sendo vários ao mesmo tempo, com equipes multidisciplinares e relacionados a vários processos de diversos setores.

Para gerenciar o processo de mudança é necessário e de fundamental importância que as pessoas que administram o negócio, ou seja, diretoria e gerência possuam esta competência, para que estes processos aconteçam da melhor forma e no momento certo (MANDELLI et al. 2003).

Os autores argumentam que os agentes de mudança devem apresentar três pontos importantes e relevantes no processo de mudança:

Competência: o agente de mudança deve apresentar conhecimento, habilidade e experiência em processos de mudanças. Caso o profissional não apresente a competência para o desenvolvimento da mudança, o processo se torna comprometido, gerando insegurança e

resultado não eficiente.

Conveniência: o momento da mudança é fundamental para um bom resultado. Este deve ser analisado e acontecer no momento considerado ideal. Caso contrário, a mudança torna-se insegura e o processo sofre conseqüentemente, a desaceleração.

Coragem: enfrentar o processo de mudança é importantíssimo, pois se isto não acontecer, o processo torna-se comprometido e corre sérios riscos. Ao final de cada processo, se o resultado for de sucesso, o profissional e os envolvidos terão ganhos positivos para suas carreiras, caso contrário, os impactos serão negativos tanto no ambiente profissional como fora dele, principalmente nos relacionamentos.

Segundo Freedberg (2000), as pessoas envolvidas em um processo de mudança devem se tornar cada vez mais flexíveis com relação a suas habilidades, como também buscar desenvolvê-las, pois o alto nível de confiança auxilia na implantação da mudança.

O autor enfatiza que as características da adaptabilidade e da pró-atividade das pessoas envolvidas em um processo de mudança estão totalmente ligadas ao gerenciamento da confiança.

Nesse contexto, verifica-se que o processo de mudança organizacional realmente envolve vários aspectos já abordados, como comportamento humano, comunicação e gestão da mudança. A seguir, veremos o aspecto da resistência.

RESISTÊNCIA

Lewin (1947) utilizou a metáfora das ciências físicas para definir resistência à mudança no ambiente organizacional. O autor salienta que o objetivo principal é viver em um sistema de equilíbrio e buscar a estabilidade, ou seja, a manutenção do "*status quo*".

A satisfação acontece quando as metas estabelecidas dentro do sistema são atingidas. Caso contrário, as frustrações relacionadas aos esforços dedicados no processo de mudança surgem, a não ser que as metas do sistema venham a ser modificadas ou a influência enfraquecida (LEWIN, 1947).

Desta maneira, a resistência é vista pelo autor como algo inerente ao ser humano e natural de ser manifestada. O mesmo relata que as pessoas estão acostumadas a viver em um ambiente de estabilidade, por isso sentem-se satisfeitas, pois se não for desta maneira se sentirão incomodadas em mudar e sair da sua zona de conforto, demonstrando insatisfações e fraquezas.

Partindo do mesmo pensamento, Watson (1971, p. 745) define a resistência como, "todas as forças que contribuem para a estabilidade nos sistemas da personalidade ou social".

Salienta que na maioria das vezes a resistência à mudança é mal interpretada como simples inércia da natureza humana, mas na realidade todas as pessoas passam por momentos de ansiedade com a visão de que as mudanças aconteçam em suas vidas, estas buscam constantemente a realização de suas necessidades, com o objetivo de alcançarem uma vida melhor, com mais dinheiro e liberdade de satisfazerem seus desejos.

"A resistência, focando no aspecto estritamente organizacional, é tida como uma expressão de reserva que normalmente surge como uma resposta ou uma reação à mudança" (BLOCK, 1989, p. 199).

Lawrence (1986) afirma que os sinais de resistência em uma organização social são relevantes da mesma forma que a dor é útil para o corpo. Quando isto ocorre, o autor considera que as funções estão fora de forma.

Segundo Oreg (2006), a literatura de administração e a teoria de gerenciamento da resistência continua sendo vista como inimiga da mudança e temida, devendo ser "superada". Para alcançar este fim o autor defende a utilização das técnicas e principalmente a técnica participativa.

Para entender melhor o processo de resistência, Kanter (1985) faz uma análise deste levando em consideração a resistência inserida no contexto.

É importante reforçar que toda ação gera uma reação, sendo assim, cada indivíduo possui uma maneira de expressar suas insatisfações mediante as situações (KANTER, 1985).

O autor identifica vários tipos de resistências, como:

Perda de controle: a mudança está sendo feita a você e não por você;

Perda de face: vergonha pela mudança, vista como algo que era feito no passado e que estava errado;

Perda de competência: habilidades e competências que existiam e que não serão mais úteis após a mudança;

Cronograma fraco: o empregado é pego de surpresa, não sendo comunicado sobre a mudança, com trabalho em excesso e falta de apoio por parte da organização e supervisores.

Partindo da mesma opinião, Lawrence (1986) explica que os responsáveis pela mudança se predispõem, numa atitude de defesa, a não aceitar nenhum argumento ou ideia nova, pois acreditam que estas serão apresentadas somente para derrubar a mudança ou para provar que ela não funcionará. Enfatiza ainda que é muito importante que os iniciadores dos processos de mudança possibilitem que os indivíduos participem de sua implantação, pois desta forma não apresentaram tanta resistência.

(...) sempre que ele (o iniciador da mudança) tratar os indivíduos que devem comprar suas ideias como se fosse estúpidos, ele estará mudando a maneira como estão acostumadas a ser tratadas; com isso, eles passarão a reagir de forma estúpida, resistindo à mudança (LAWRENCE, 1986, p. 21).

Para o autor, os responsáveis pelo processo de mudança são os principais causadores do conflito emocional em seus colaboradores. Eles veem seus subordinados como ameaças e não como participantes e integrantes do processo. Sendo assim, não dão liberdade para exporem suas ideias, e muitas vezes os líderes dos projetos recebem as colocações de forma estúpida.

Maurer (1996) identifica oito formas do ser humano expressar a resistência:

- (a) Confusão – a dificuldade na hora de realizar a mudança;
- (b) crítica imediata – rejeitar a mudança antes de escutar os detalhes;
- (c) negação – recusa em aceitar que as coisas mudaram;
- (d) obediência maliciosa - sorrir e parecer concordar no momento da mudança e somente mais tarde demonstra uma falta da conformidade;
- (e) sabotagem – tomar ações, inibir ou neutralizar a mudança;
- (f) acordo fácil – concordar demonstrando pouca resistência, e não realizar o que está sendo acordado;
- (g) deflexão – mudar de assunto e esperar, talvez, que tudo acabe;
- (h) silêncio – completa ausência de entrada, desta forma pode ser mais difícil de lidar com a resistência.

O autor demonstra explicitamente as diversas reações de resistências que são identificadas nos indivíduos. Segundo ele, algumas pessoas agem de forma passiva, outros não colaboram com o processo e muitos deles se mostram indiferentes à situação, diminuindo seu ritmo de trabalho, causando para a organização uma grande queda na produtividade.

O autor diz que deste cenário fazem parte os indivíduos que agem de má fé, sabotam e prejudicam a empresa, colegas e gestores. A minoria da equipe se apresenta calorosa e apoia à organização. Este perfil, segundo o autor, somente é percebido em colaboradores flexíveis que acreditam na mudança e na melhoria das ações.

Hernandez; Caldas (2001) trazem um olhar mais crítico para a resistência, mostram uma revisão de fatos consolidados do fenômeno da resistência a mudanças nas organizações e enfatizam uma visão que vem ao encontro com os tradicionais modelos mentais.

Os autores destacam situações relacionadas a fatores significativos e impactantes para a organização, fatores estes que apresentam pressupostos de que resistência a mudança é prejudicial à organização. Eles ainda enfatizam o lado negativo da resistência e afirmam claramente que desconsideram o fato de que a resistência pode contribuir para um ambiente

saudável e produtivo.

Contrariando o pensamento tradicional, Wadell; Sohal (1998) afirmam que existem várias vantagens no processo de resistência a mudanças. Ressaltam, que essas vantagens, se gerenciadas adequadamente, podem ser utilizadas para fornecer apoio à transformação.

Os autores explicam que o momento em que a resistência surge pode ser favorável e contribuem significativamente para que as ferramentas sejam bem utilizadas nos processos de transformação. Desta forma, propõe que não deverão ser evitadas ou anuladas como no pensamento tradicional.

Wadell; Sohal (1998) apontam alguns aspectos positivos atribuídos à resistência no processo de mudanças.

O primeiro aspecto indica que resistência à mudança possui papel crucial neste cenário, pois auxilia a organização com relação ao controle, direção, evita transtornos nos grupos e causa estabilidade.

O segundo aspecto, destaca a resistência como um elemento importante relacionado aos aspectos da mudança que podem ser inapropriados, mal planejados ou que venham causar danos à organização.

O terceiro aspecto, segundo os autores, é a influência de energia que a resistência traz à organização. Aponta que estas empresas precisam estar em constante estado de alerta, sendo necessário que haja motivação, pois facilitará na condução, desenvolvimento e sucesso do projeto.

O quarto aspecto, considera que a resistência propulsiona a busca por métodos alternativos, homogeneizando os conflitos existentes, outros processos e possibilitando serem avaliados, tornando-se importante fonte de inovação.

O quinto e último aspecto apresentado por Wadell; Sohal (1998) caracteriza a resistência como fator de alerta para o perigo da conformidade nas decisões em grupo e enfatiza a necessidade de debates para melhorias constantes e soluções adequadas em cada situação. Segundo os autores a resistência provoca debates e discussões, portanto, deve ser considerada fator saudável e essencial no processo de tomada de decisões.

Segundo Wadell; Sohal (1998), a suposição de que resistência é um fenômeno intrinsecamente negativo e prejudicial deve ser reavaliada. Na literatura tradicional, a utilização da resistência e seus aspectos positivos são raramente incentivados.

Sendo assim, os autores dizem que as organizações devem se preparar e se organizar para lidar com a resistência, pois a realização de um diagnóstico voltado para o aspecto da resistência como fator positivo não acontece com frequência.

Segundo Oreg (2006), a literatura de administração e a teoria de gerenciamento da resistência continua sendo vista como inimiga da mudança e temida, devendo ser “superada”. Para alcançar este fim o autor defende a utilização das técnicas e principalmente a técnica participativa.

A resistência à mudança é um fator essencial a ser considerado em qualquer processo e gerenciamento adequado de resistência, sendo a chave para o sucesso ou fracasso da mudança (OREG, 2006).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Galliano (1979, p. 41), “método é o Conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim”.

Para Hubner (2001, p. 41), o método pode ser descrito como uma seção fundamental em qualquer projeto de pesquisa e teses em geral.

Ainda segundo a autora, no método deve ser explicitada a lógica da ação a ser seguida pelo pesquisador, além dos principais fenômenos a serem estudados, suas ramificações, inter-relações e a forma de se obtê-los.

O delineamento desta pesquisa se deu a partir de pesquisas bibliográficas realizadas em livros e artigos e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, com a finalidade de ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre o objeto estudado (GIL, 2002, p. 44).

PARTICIPANTES

Por se tratar de uma pesquisa envolvendo apenas levantamento bibliográfico, não haverá a participação de pessoas nesse estudo.

PROCEDIMENTOS

Os dados foram coletados através de levantamento bibliográfico a partir da utilização de livros, artigos adquiridos de fontes seguras de consulta, a exemplo do sítio virtual Google Acadêmico e Biblioteca das Universidades Federais.

A seguir serão apresentados alguns estudos envolvendo uma discussão de um assunto que não é recente, a resistência no contexto de mudança organizacional.

Porém, com o objetivo de demonstrar que a resistência pode ser usada de maneira diferente da tradicional, não sendo um obstáculo para o processo de mudança mas um elemento útil para o gerenciamento organizacional, a partir da identificação de causas que podem tornar essa resistência como uma ferramenta facilitadora para o sucesso.

RESULTADOS E ANÁLISES

Nesta seção serão apresentadas algumas pesquisas realizadas, onde possa ser verificado se realmente existe por parte dos estudiosos do assunto a percepção de que a resistência pode ser vista e desenvolvida como uma ferramenta facilitadora para o processo de mudança.

Após todo o processo de pesquisa que permeou este trabalho em busca de respostas sobre os questionamentos iniciais, parece ser possível afirmar que a resistência pode ser encarada de maneira positiva principalmente pelos líderes, que recebem a função de perceber quando ela está se apresentando de forma negativa e atrapalhando o desenvolvimento em um contexto que exija certa adaptação.

A seguir será apresentado o quanto é importante o líder conhecer sua equipe e seus limites, para que se possam compreender os fatores que podem vir a dificultar o desenvolvimento do grupo, principalmente em um processo de mudança.

De acordo com as pesquisas bibliográficas realizadas neste trabalho, foi possível observar que existem estudos realizados que apresentam a resistência como uma ferramenta positiva, podendo ser utilizada como facilitadora para o novo, com isso, fomentando nosso propósito inicial.

Um exemplo dessa afirmação pode ser evidenciado na obra realizada por Soto (2002), intitulada "Comportamento organizacional: o impacto das emoções".

A pesquisa do autor mostra que em razão das várias mudanças as quais as pessoas são obrigadas a enfrentar constantemente, é necessário deixar para trás crenças, culturas e valores que não se enquadram em um novo contexto, para que novos conhecimentos, atitudes e comportamentos possam assumir o lugar.

Esta pesquisa mostra que é válido analisar todas as circunstâncias que o processo percorrerá antes da mudança acontecer, levando em conta os aspectos pessoais e organizacionais, para que a organização decida se irá mudar ou permanecer como antes.

Soto (2002) salienta que apesar das possíveis dificuldades encontradas em um processo de mudança, existem formas que podem amenizar este processo, de maneira que as mudanças possam acontecer de forma mais tranquila e bem-sucedida.

O autor em sua pesquisa não trata esta tarefa como sendo algo fácil de se realizar. Ele a classifica como uma tarefa complexa que envolve estudos e diversos detalhes importantes que podem ocasionar a resistência, como por exemplo, as reações comportamentais, a comunicação, dentre outros pontos que também já foram discutidos no decorrer deste trabalho.

Porém ele salienta como importante a atenção, que deve estar voltada especialmente para o comportamento das pessoas envolvidas no processo de mudança, pois através desta observação é onde Soto (2002) cita que pode ser identificado a dificuldade e

consequentemente a ajuda ao processo, para que ele ocorra de maneira positiva e produtiva.

Outra informação importante e que parece possível afirmar a partir das pesquisas é o quanto a resistência pode ser trabalhada de forma positiva, conforme estudo realizado pelos autores Jacobsen; Rodrigues (2002), que traz a postura, procedimento e medidas como sendo capazes de prevenir, contornar ou até mesmo permitir sua utilização de maneira construtiva para a mudança.

Os autores comentam que não existe apenas uma única abordagem relativa à gestão da resistência, pois suas causas podem ser geradas por um universo de situações, que são responsáveis pelas reações que o indivíduo apresenta no contexto de mudança.

Jacobsen; Rodrigues (2002) salientam que é exatamente no momento da identificação das causas das resistências que deve-se trabalhar o gerenciamento da mudança, pois desta forma o resultado final do processo tende a ser positivo.

Reforçando o questionamento inicial e propósito deste trabalho, Robbins (2006) desenvolveu seis táticas para serem utilizadas pelos líderes/agentes de mudanças para enfrentar a resistência de forma positiva, sendo:

- Educação e comunicação: de maneira que a comunicação facilite a compreensão das razões da mudança. Portanto esta tática pressupõe que a resistência pode ser gerada devido à falta da comunicação ou à pouca informação.

Robbins (2006) ainda salienta que se o motivo da resistência realmente for uma falha da comunicação e houver pouca credibilidade entre os líderes e colaboradores, provavelmente o processo de mudança não terá sucesso. Neste caso reforçamos mais uma vez a importância do olhar do líder para sua equipe, o conhecimento para o processo de facilitação da resistência.

- Participação: é difícil uma pessoa resistir à mudança se ela tiver participado do processo de decisão, como Robbins (2006) comenta, antes que uma mudança seja feita. As pessoas que se opõem frente a um processo decisório devem ser inseridas nele, pois estes participantes podem ter competências para contribuir na mudança e este envolvimento pode reduzir uma possível resistência, gerando comprometimento e melhorando a qualidade da decisão final.
- Facilitação e apoio: o autor traz este tópico como sendo mais um elemento facilitador para o processo de mudança. Como ele cita, os líderes de mudança podem apresentar uma série de esforços com o intuito de reduzir a resistência, como quando um funcionário demonstra muito medo e ansiedade com o novo.

Robbins (2006) argumenta que os líderes em situações de mudanças, com o objetivo de minimizar os impactos, podem oferecer aconselhamentos, treinamento em novas habilidades, entre outros.

- Negociação: neste caso o autor contribui argumentando que lidar com a resistência é trocar algo que seja valioso pelo afrouxamento da mesma e para um resultado positivo.
- Manipulação e cooptação: Robbins (2006) a classifica como uma mistura de manipulação com participação. O autor apresenta como tentativa de conquistar os líderes dos grupos de resistência, oferecendo-lhes papéis-chave nas decisões sobre as mudanças. Neste caso busca-se a opinião desses líderes não porque isto irá resultar em uma decisão melhor, mas apenas para obter o apoio dos adversários à mudança.
- Coerção: o autor apresenta esta tática como o uso de ameaças diretas ou de forças sobre os resistentes, sendo ameaças de transferências, perdas de promoções, avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendações desabonadoras.

Outra parte integrante do processo de resistência positiva que segundo estudos pode influenciar para o resultado positivo é a busca da compreensão. Como cita Robbins (2006), a resistência deve ser entendida como um fenômeno natural que deve ser investigado e compreendido dentro da organização, pois através deste fenômeno pode-se obter importantes informações, como por exemplo, maiores recursos, atitudes com respeito a estranhos e suas normas e valores internos.

Robbins (2006), dentro deste contexto, reforça e embasa o questionamento citando que o ser humano deve ser sempre a peça chave do processo de mudança, portanto, deve ser tratado como tal.

Neste processo o autor salienta que o olhar deve estar voltado continuamente para o funcionário, de forma que consigam identificar os que não pretendem ou sentem dificuldade de passar pela mudança.

O autor acredita que este olhar é o essencial para entender e facilitar o processo de resistência, de modo que ela possa ser trabalhada de forma positiva, sendo possível se tornar uma ferramenta facilitadora para o processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi constatar que a compreensão da resistência pode ser utilizada como uma ferramenta facilitadora para o gerenciamento da mudança organizacional, a partir de estudos e levantamentos bibliográficos realizados no Brasil e fora dele.

A partir do procedimento metodológico utilizado e descrito neste trabalho, parece possível afirmar que o objetivo foi atingido, pois vários estudos realizados no âmbito nacional e internacional apresentam fortes evidências de que o gerenciamento e a compreensão da resistência em um processo da mudança organizacional podem trazer resultados positivos para a organização.

Estudos apontam que a resistência dentro de um contexto de mudança, além de ser considerada natural, deve ser investigada, para melhor compreensão da situação.

Essa afirmação é importantíssima no contexto organizacional, pois lidar com a resistência e entendê-la no processo de mudança proporciona para os gestores vários pontos relevantes, como a identificação, as posturas e os procedimentos a serem adotadas em cada situação.

As mudanças acontecem a todo momento, sendo assim é fundamental os gestores praticarem uma reflexão constante sobre a resistência, pois em cada processo de mudança haverá pessoas diferentes apresentando resistências variadas.

Esta prática é importante para um melhor desenvolvimento das competências e habilidades a serem utilizadas em cada situação. A partir do momento que a resistência for observada como força positiva e usada como ferramenta construtiva, o resultado do processo de mudança será positivo.

Desse modo, a partir das evidências apresentadas até então, parece ser possível afirmar que a resistência pode ser utilizada como ferramenta facilitadora da gestão da mudança nas organizações.

O que se espera, a partir de então, é que este estudo possa trazer maiores contribuições para o tema.

Como sugestão final para os pesquisadores fica o direcionamento às questões metodológicas. Seria interessante e importante que estudos futuros contemplassem um número significativo de participantes para que, a partir de suas contribuições, pudessem ser obtidos resultados que apresentassem uma melhor interpretação dos assuntos aqui tratados.

REFERÊNCIAS

- BLOCK, P. **“Flawless consulting”**, In McLennan, R., **Managing Organizational Change**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1989
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- FREEDBERG, E. J. **Ativação: a competência básica: convertendo o potencial individual e empresarial em desempenho excelente**. São Paulo: Educator, 2000
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2006
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. Administração de empresas. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr/jun., 2001
- JACOBSEN, A. L.; RODRIGUES, M. M. B. **Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional**. Ciência da administração. Florianópolis, v. 4, n. 6, p. 39-49, jan/jun., 2002

- JOHN W. N. **O comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Edit Cengage Learning, 2008
- KANTER, R. M. **Managing the human side of Change**. Management review. Boston, April 1985
- LAWRENCE, P. R. **Como lidar com a resistência à mudança**. Coleção Haward de Administração Nova Cultural. São Paulo, v.10, 1986
- LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics**. New York: Human Relations, 1947
- MANDELLI, P.; LUCAS, R. et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégia e pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. v. 1. São Caetano do Sul: Difusão, 2008
- MAURER, R. **“Using resistance to build support for change”**. The Journal for Quality and Participation, v. 19, n. 3, p. 56-66, 1996
- OREG, S. **Personality, context and resistance to organizational change**. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 15, p. 73-101, 2006
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- SHARMA, A.; HOUSELT, G. **O antídoto: como neutralizar os perigos de um ambiente de mudança**. 8 ed. São Paulo: Financial Times - Prentice Hall, 2007
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002
- VIEIRA, R. F. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004
- WATSON, G. **Resistance to change**. The American Behavioral Scientist, may 1971
- WADELL, D.; SOHAL, A. **Resistência: uma ferramenta construtiva para a gestão de mudança**. São Paulo: Editora Atlas, 1998