

# Resistir é preciso

**A** resistência a mudanças é comumente considerada a grande vilã dos processos de transformação organizacional. Muitas organizações chegam a promover verdadeira caça às bruxas, procurando eliminar os focos de resistências. Porém, segundo revelou uma pesquisa com executivos, a resistência também apresenta aspectos positivos, aspectos que, convenientemente tratados, podem ajudar a aperfeiçoar o processo de transformação.

por **Rebeca Alves Chu** FGV-EAESP

Em processos de integração pós-aquisição, em reestruturas, em implantações de sistemas e em muitos outros casos a resistência à mudança sempre ocupa lugar de destaque. Comumente, ela é apontada como a grande culpada por atrasos, por resultados negativos ou até mesmo pelo fracasso de processos de transformação.

De forma geral, podemos definir a resistência à mudança como qualquer conduta que tenha por objetivo manter o *status quo*. A condição negativa da resistência à mudança tem duas fontes: primeiro, a percepção generalizada de que mudar é positivo, e, portanto, qualquer força que se coloque contra a mudança só pode ser negativa; segundo, a visão de

que a agilidade e a capacidade de ação dependem de forte convergência de visão e propósitos, e, portanto, qualquer “vetor” contrário é indesejável. Com isso, indivíduos e grupos que se coloquem de forma aberta ou disfarçada contra mudanças podem passar a ser vistos como barreiras a serem contornadas ou suprimidas.

Tomemos o caso de alguns organismos públicos brasileiros e teremos exemplos extremos de como a resistência pode conservar situações anacrônicas de operação e impedir melhorias que resultem no aperfeiçoamento de condições de prestação de serviços e de atendimento aos cidadãos. Nas empresas privadas, também é comum a existência de verdadeiros bolsões de resistência, que minam iniciativas importantes e garantem que, dada uma iniciativa de transformação, “tudo mude para que fique exatamente como está”. Portanto, não é à toa que a resistência à mudança tem má fama.

## **Nas empresas privadas, é comum a existência de bolsões de resistência, que minam iniciativas importantes e garantem que “tudo mude para que fique exatamente como está”.**

**Mudando a lente.** Mas será que a resistência a mudanças atua única e exclusivamente como componente prejudicial aos processos de transformação organizacional? Será que comportamentos resistentes não poderiam também ser vistos como fatores de sucesso para a implementação de mudanças?

Para identificar o “lado positivo” da resistência à mudança, ouvimos, durante o ano de 2003, 121 executivos de pequenas, médias e grandes empresas (ver box). Com esta pesquisa exploratória, também procuramos identificar as situações nas quais a resistência pudesse contribuir para o sucesso das mudanças pretendidas.

A consolidação e a análise das entrevistas revelaram resultados interessantes, alguns deles contra-intuitivos: primeiro, constatamos que a grande maioria dos entrevistados admite que a resistência à mudança pode ter caráter positivo; e segundo, notamos que tal percepção varia de acordo com a

experiência, a posição ocupada e o papel desempenhado no processo de mudança: indivíduos mais experientes, em posições de comando e com papéis de destaque nos processos tendem a perceber com mais clareza as dimensões positivas da resistência à mudança.

Conseguimos ainda classificar os aspectos positivos da resistência à mudança em 7 categorias, que são tratadas com maior detalhe a seguir. Cada categoria é ilustrada com um exemplo prático. Por questões de confidencialidade, os nomes das empresas foram omitidos, assim como as informações que lhes revelasse a origem.

### **Contribuição para a identificação e tratamento de lacunas.**

Mesmo que um processo de transformação organizacional tenha sido cuidadosamente estruturado e planejado, sempre haverá lacunas; ou seja, o planejamento prévio dificilmente conseguirá abranger todas as variáveis que influenciam o processo. Novas variáveis, que não haviam sido previstas inicialmente, e que precisam ser tratadas, provavelmente irão surgir no decorrer do caminho. A resistência ajuda a revelar aspectos não identificados *a priori* e a encaminhar soluções para seu tratamento.

Em um processo de reestruturação em uma metalúrgica de porte médio, por exemplo, consultores internos detectaram em entrevistas genéricas que havia, por parte da equipe de exportação, forte resistência ao novo modelo de organização. Aprofundada a análise, descobriu-se que mudanças recentes na legislação internacional exigiram uma reformulação da área, que não estava prevista no projeto original. Como consequência, o modelo foi revisto e adequado à nova realidade.

**Identificação dos riscos envolvidos.** Os processos de transformação comumente são envolvidos por excesso de otimismo quanto aos impactos e aos efeitos colaterais, estes geralmente minimizados. A resistência à mudança pode ajudar a sinalizar as armadilhas e riscos relacionados ao processo. Pode também agir como um vetor de moderação, evitando que a organização mude muito rapidamente, colocando em risco

sua operação, ou que adote modas e modismos gerenciais, que pouco contribuirão para seu desempenho.

Em um processo de fusão pós-aquisição, o time responsável pela integração de sistemas detectou o que parecia ser um comportamento excessivamente crítico e resistente por parte dos gerentes de sistemas da empresa adquirida. Entretanto, ao investigar mais a fundo a questão, descobriu que os gerentes estavam certos ao solicitar cautela na implantação dos novos sistemas. O cronograma original do projeto era excessivamente otimista e desconsiderava aspectos complexos da operação. Se executado como previsto, poderia colocar em risco o atendimento a clientes.

**Estímulo à reflexão e discussão.** Indivíduos com comportamentos resistentes, se convenientemente estimulados, podem promover o questionamento e a reflexão crítica, tanto em relação aos aspectos organizacionais quanto em relação aos aspectos individuais da mudança. Os focos de resistência à mudança podem também gerar sinais de alerta para o perigo da conformidade em relação às decisões em grupo. A uniformidade de opiniões produz a falsa sensação de que a decisão tomada foi a mais acertada. Para contrapor essa tendência, discussões e debates podem fazer aflorar questões que antes se encontravam encobertas.

Em uma grande empresa de serviços, os seguidos atrasos na implementação de um Sistema Empresarial (ERP) passaram a ser motivo de preocupação. Chamados os principais gerentes de negócios, descobriu-se que o sistema, que fora adquirido por intensa pressão dos acionistas, convencidos por consultores externos e pela equipe de Tecnologia de Informação, não respondia adequadamente às necessidades dos negócios. Apesar da crise gerada, a implantação foi interrompida e o projeto reavaliado.

**Melhoria do relacionamento interpares.** Em muitas situações, as mudanças pretendidas podem levar a comportamentos grupais de resistência. Tais grupos podem perceber ameaças e riscos de forma semelhante e vir a reagir de forma coesa. Tal condição pode constituir elo de reforço da ligação do grupo e, se convenientemente tratado, contribuir para o fortalecimento do espírito de equipe e para o próprio processo de mudança.

Na reestruturação de um grande conglomerado brasileiro, as filiais de vendas da Região Nordeste começaram a de-

monstrar resistência à implantação de um novo modelo de gestão e organização. A fusão de macro-regiões de vendas era vista como uma redução do prestígio e do *status* relativo das filiais. O “movimento de resistência” fez com que os gerentes de vendas se unissem e afinassem suas visões. Com isso, diversas iniciativas estratégicas e de melhoria de processos foram implantadas. O objetivo do grupo foi demonstrar que “o sistema existente” era adequado e que não haveria necessidade de mudá-lo. Identificado o contexto e o motivo da resistência, a empresa promoveu um *workshop* interno, que redesenhou a solução, atendendo os imperativos dos negócios e respondendo adequadamente às preocupações das equipes das filiais.

**Aperfeiçoamento do processo de comunicação.** Ainda que um projeto de transformação organizacional inclua ações de comunicação, sempre há críticas à “falta de transparência”. De fato, é difícil dosar a intensidade e o conteúdo da comunicação em processos complexos, especialmente aqueles que envolvem grandes contingentes de mão-de-obra. Porém, comportamentos resistentes podem impulsionar o desenvolvimento de processos de comunicação mais eficientes, contribuindo para seu sucesso.



MARCELO BREYNE / KROKPI

Em uma indústria de autopeças de porte médio, a busca da certificação de novos sistemas de qualidade foi acompanhada por um intenso trabalho de comunicação, conduzido com apoio de uma consultoria externa. O foco do trabalho foi a sensibilização e a motivação para a mudança. Entretanto,

**Para incorporar a visão positiva da resistência à mudança aos processos de transformação é preciso mudar a visão negativa ainda dominante e desenvolver mecanismos de identificação, análise e assimilação de pontos de vista dissidentes.**

to, no decorrer do processo, algumas células de operação passaram a questionar a necessidade do trabalho, visto que a empresa já possuía um bom sistema de controle da qualidade e era reconhecida internacionalmente pelo desempenho de seus produtos. O alerta serviu para a empresa rever o conteúdo da comunicação, que passou a dar maior ênfase para a dimensão técnica da mudança.

## Raio X da Pesquisa

Número de executivos ouvidos: 121

### Posição hierárquica dos entrevistados na empresa:

Nível de direção:	15%
Nível de gerência	36%
Nível de coordenadoria:	22%
Nível operacional:	27%

### Porte das empresas representadas:

Grande porte:	65%
Médio porte:	19%
Pequeno porte:	16%

**Identificação das necessidades específicas de cada área.** Amplos processos de mudança enfrentam um paradoxo de difícil solução: por um lado, são complexos e geram impactos em todas as dimensões da organização; e por outro, devem ser feitos com a máxima rapidez. Tal condição eventualmente leva a abordagens reducionistas, que desconsideram o impacto gerado em áreas importantes da organização. Nesse contexto, a resistência à mudança pode chamar a atenção para os impactos e ajudar a tratá-los convenientemente.

A implantação de uma nova diretriz estratégica levou uma empresa multinacional de médio porte a adotar um ambicioso plano de expansão de negócios. Passados alguns meses, foi detectado um foco de resistência na área de recursos humanos. Embora à primeira vista a resistência se manifestasse contra a própria diretriz estratégica,

uma avaliação mais cuidadosa mostrou que o desconforto relacionava-se à falta de recursos na área para fazer frente às necessidades de contratação e integração de novos funcionários, ponto crucial para a expansão pretendida.

**Verificação do alinhamento da mudança com os objetivos estratégicos da empresa.** Há hoje relativo consenso de que um processo estratégico bem-sucedido deve contar com a participação de todos na organização. Por outro lado, durante os processos de transformação, corre-se sempre o risco de perder ou enfraquecer o nexo estratégico. Nessa condição, a resistência à mudança pode ser traduzida em um alerta contra a perda de foco estratégico.

Em uma empresa industrial de grande porte, o projeto de implantação de uma nova fábrica, que duplicaria a capacidade de produção, absorveu a atenção e a energia dos principais executivos durante dois anos. Tal implantação envolvia não apenas a construção do complexo industrial, mas também a revisão da cadeia logística, das práticas comerciais e do modelo de relacionamento com os fornecedores. Durante muito tempo, a diretoria de marketing foi considerada como resistente e avessa ao projeto. Porém, com o tempo, percebeu-se que tal postura era função da simples falta de disponibilidade dos demais diretores para discutir outras

questões estratégicas, de grande importância para a empresa. Bastou uma renegociação da agenda dos diretores para que o foco estratégico voltasse a ser privilegiado e o projeto de expansão fosse adequadamente tratado.

**Como usar a resistência positiva.** Ao contrário do que muitos poderiam supor, nossa pesquisa mostrou que a percepção de aspectos positivos na resistência a mudança é algo relativamente comum. De acordo com os executivos ouvidos, comportamentos resistentes possuem aspectos positivos que contribuem para o aperfeiçoamento dos processos de transformação organizacional, provendo-lhes consistência e coerência.

Porém, para que tal percepção se converta em abordagem prática, alguns passos são necessários: primeiro, é preciso reverter a percepção ainda comum de que a resistência é sempre negativa; segundo, é necessário desenvolver ferramentas que possam ser incorporadas nos modelos de planejamento e condução de processos de transformação organizacional.

---

Rebeca Alves Chu  
Mestranda em Administração na FGV-EAESP  
E-mail: rebecachu@gmail.br

## A resistência na prática

Em entrevista concedida à RAE-executivo, José Ernesto Lima Gonçalves, professor da FGV-EAESP, diz como tratar a resistência em processos de mudança.

### Algum grupo, categoria profissional ou tipo de organização é mais resistente a mudanças?

Depende muito da proposta de mudança, de quem vai se considerar atingido por ela. A maioria dos projetos de mudança tem maior impacto nos níveis hierárquicos operacionais, e, portanto, a resistência vem de lá. Mas ocorrem também movimentos de resistência de cima para baixo. Em alguns casos, há resistência feroz por parte de diretores que acham que seus interesses pessoais estão sendo ameaçados. Penso que não existem organizações resistentes, mas sim organizações onde ocorrem manifestações de resistência à mudança organizacional. Tenho percebido que as empresas que incentivam os empregados a participarem das decisões e a se envolverem nas iniciativas de mudança conseguem mudanças mais suaves, mesmo quando elas são radicais.

### Qual o pior caso de resistência a mudanças que o senhor já enfrentou? Como foi tratado?

Um caso interessante ocorreu num órgão do governo paulista. Um grupo de profissionais organizou um movimento de resistência ao projeto de mudança pelo fato de a iniciativa ter sido proposta pela diretora-geral, que era representante da outra facção política interna do órgão. Acho que esse tipo de motivo para a resistência é um dos mais difíceis de lidar, pois as técnicas usuais de aproximação, envolvimento e participação não dão bom resultado. Foi necessário levar o assunto ao nível hierárquico superior para que se obtivesse um acordo político que viabilizasse a mudança.

### O que leva indivíduos e grupos a resistir a mudanças?

As causas mais freqüentes referem-se mais à não compreensão da mudança do que à não concordância, mais ao sentimento de “estão mexendo comigo sem me dar satisfação” do que ao de que “eles não podem mexer comigo”. As ansiedades são amplificadas pelas dúvidas não esclarecidas e pela sensação de exclusão do processo de mudança.

### O que pode ser feito para reduzir a resistência a mudanças?

O envolvimento dos funcionários nos projetos de mudança é a maneira mais eficaz de minimizar a resistência a esse processo nas empresas. No caso específico em que se prevê a redução de quadros, a adoção de critérios claros e justos para as demissões e a adoção de providências que possam minimizar o impacto negativo dessa medida são atitudes indispensáveis.

E-mail: jernesto@fgvsp.br