

Resistência a Mudanças: Aspectos Positivos

Autoria: Rebeca Alves Chu

Resumo

Tradicionalmente, tanto na literatura acadêmica quanto na gerencial, o fenômeno da resistência a mudanças é considerado um elemento negativo e prejudicial ao sucesso de transformações organizacionais. Abundantes são as receitas de como superá-la e aniquilá-la. Raríssimas são as sugestões de diagnóstico de seus aspectos positivos. O presente artigo faz um estudo empírico procurando levantar aspectos positivos que podem ser associados ao fenômeno e revela que, na prática, a ocorrência da resistência, a efetiva possibilidade de antecipá-la, a percepção de perdas pessoais e profissionais com o processo e o efeito maligno que ela possui, não são percepções tão consensuais como se acredita. Os dados obtidos demonstram que essas percepções variam significativamente em função de fatores como idade do indivíduo, posição na organização e papel assumido no processo, apontando a ambigüidade do fenômeno da resistência e da percepção de positividade ou negatividade associada a ele. O trabalho pode contribuir para reverter a tradicional percepção de que resistência é um fenômeno exclusiva e indubitavelmente negativo apontando os aspectos benéficos da resistência e indicando em que situações eles podem atuar.

Palavras-chave: resistência a mudanças, organizações, percepções, aspectos positivos.

1 – Introdução

“Se não está quebrado, não conserte”. Este lema traduz fielmente o pensamento e as idéias que moviam o mundo organizacional décadas atrás: um mundo de negócios consideravelmente estável e previsível. Hoje, esse pensamento foi esmagado. Os desafios são outros, são imprevisíveis. O ambiente de negócios caracteriza-se pela hipercompetitividade: a capacidade de improvisação supera a necessidade de planejamento (Kilmann, 1991).

O ambiente em que as organizações operam hoje caracteriza-se pela competitividade ao extremo. Alguns motivos: progressos tecnológicos, desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, disponibilidade e abundância de informações, consumidores cada vez mais exigentes e facilidade de acesso a novos e diferentes mercados e produtos. Esses fatores podem ser agrupados no que Kotter (1996) denominou progressos tecnológicos, integração econômica internacional e maturidade dos mercados domésticos dos países menos desenvolvidos. Segundo ele, a economia global proporciona hoje tanto riscos quanto oportunidades forçando as organizações a buscarem melhorias continuamente não somente para competir, mas para sobreviver.

É bastante evidente, portanto, que a busca por melhorias em um ambiente hipercompetitivo elevou o nível de conhecimento disponível aos atores organizacionais. Conseqüentemente elevou-se o grau de complexidade e de turbulência do ambiente.

Dentro deste contexto de turbulência, as organizações se vêem obrigadas a buscar transformação, a buscar elementos que as distingua e as diferencie umas das outras. Dessa forma, as mudanças no ambiente organizacional levam, conseqüentemente, a mudanças nos processos internos: as decisões precisam ser tomadas mais rapidamente, a aquisição de informações precisa ser extremamente proativa, contínua e abrangente, e o processo de aprendizagem organizacional deve ser melhor administrado (Hueber e Glick, 1993).

Nas décadas de 70 e 80 diversos modismos gerenciais inundaram o mercado: reengenharia, “downsizing”, programas de qualidade total, programas para fornecer mais

autonomia e responsabilidades aos funcionários, e principalmente a década de 80, grandes fusões e aquisições entre organizações foram efetuadas.

Segundo Miguel Pina e Cunha (2002) somente a capacidade de improvisação pode responder a situações de hipercompetitividade, pois a improvisação consiste na capacidade de dar respostas rápidas a mudanças ambientais. No entanto, contrariamente a essa afirmação cravada no final dos anos 90, durante a década de 80, a idéia predominante para uma transformação bem sucedida baseava-se na utilização de modelos e processos planejados para mudanças. Incontáveis foram os autores que desenvolveram métodos e modelos planejados para uma mudança bem sucedida (Kotter, 1996; Nadler e Limpert, 1994; Kilmann, 1991).

No entanto, apesar da existência e da utilização por parte das organizações de todos esses modelos e sugestões de processos estruturados para a implementação bem sucedida de transformações organizacionais, a maioria dos processos de mudança não pôde ser caracterizada como um processo bem sucedido nem com um total fracasso. A maioria se situa entre esses dois extremos (Hernandez e Caldas, 2001).

A maior parte da literatura tanto gerencial quanto acadêmica considera a resistência a mudanças um dos principais fatores causadores do insucesso de processos de transformação organizacional. Ela é encarada como o principal inimigo de processos de transformação bem sucedidos (Braver, 1995; Miller e Cangemi, 1993; Hazan, 1998, Kurtz e Duncan, 1998).

Essa afirmação tão encravada nos modelos teóricos e nos casos práticos de gerenciamento da mudança necessita de uma reavaliação. Em oposição ao pensamento tradicional da resistência como fenômeno prejudicial a processos de transformação, estudiosos como Waddell e Sohal (1998) afirmam a existência de diversos aspectos positivos atribuídos à resistência a mudanças.

O presente artigo acredita que uma investigação que elucide qual orientação – anti-resistência ou pró-resistência – predomina nos casos práticos é de extrema relevância à continuidade do estudo e do desenvolvimento desse fenômeno. O objetivo deste estudo é, portanto, através de pesquisa empírica descobrir se elementos positivos são atribuídos à resistência a mudanças e como eles podem contribuir para que o processo de transformação seja bem sucedido.

O restante do artigo está dividido da seguinte maneira: na próxima seção serão apresentados os aspectos teóricos do fenômeno da resistência. Em seguida será apresentado o estudo empírico e suas revelações. Por fim, as seções seguintes discutirão os principais pontos a serem analisados e concluirão o tema.

2 - Aspectos teóricos

Conceitualmente a idéia de resistência a mudanças é atribuída a Kurt Lewin. No entanto, originalmente, ele desenvolveu o conceito de que organizações são sistemas em equilíbrio sujeitos a forças opostas de mesma intensidade que os mantém neste estado de equilíbrio estacionário. Para ele as mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade movendo o sistema para outro patamar de equilíbrio estacionário. A resistência ocorreria quando um indivíduo ou grupo tentasse impedir o sistema de alcançar esse novo patamar de equilíbrio. Sendo assim, para ele resistência seria um fenômeno do sistema e não um fenômeno psicológico (Dent e Goldenberg, 1999).

Coch e French Jr. (1948) foram os primeiros estudiosos a publicarem uma análise empírica sobre a resistência no campo organizacional. Nas décadas de 50 e 60 diversos autores estudaram o fenômeno contribuindo com novas perspectivas como, por exemplo, a proposta de Zander (1950) de foco nas causas da resistência e não nos seus sintomas, a afirmação de Lawrence (1954) de que a resistência possui aspectos técnicos e sociais e Flower

(1962), estudioso que esclareceu a necessidade dos implementadores da mudança conseguirem analisá-la na perspectiva dos empregados.

Com o passar do tempo, o conceito de resistência a mudanças afirmado na década de 50 por Lewin sofreu grandes transformações, passando de um conceito de sistema para um conceito psicológico. Atualmente a conceituação resistência de Zaltman e Duncan (1977) como qualquer conduta que vise manter o status quo em face à pressão para modificá-lo é o mais difundido e aceito pelos estudiosos da área.

Tradicionalmente o fenômeno da resistência a mudanças é considerado um dos principais elementos responsáveis por processos de transformação mal sucedidos. É vasta a literatura, tanto gerencial quanto acadêmica, que transfere a esse fenômeno a “culpa” pelas dificuldades e obstáculos enfrentados pelas organizações quando implementam inovações. Abundantes são também as estratégias e os programas elaborados para combatê-la e para aniquilá-la. Há uma infinidade de títulos que se iniciam com “Como superar a resistência a mudanças...”. Essa é a expressão da tipologia mental mais comum sobre a idéia de resistência. Estudiosos do fenômeno propõem uma infinidade de estratégias e “receitas” para superá-la (Braver, 1995; Kurz, Duncan, 1998; Coghlan, 1993; Grimaud, 1994). Portanto, a idéia mais comum e difundida na literatura sobre resistência a mudanças é a de que processos de transformação que ocorrem com o mínimo de resistência são os que certamente foram melhor administrados e a resistência, seu maior inimigo, foi vencido.

Bastante convincente é a proposta de Carol Agocs (1997) que visualiza o fenômeno como um elemento institucionalizado. Ele propõe uma tipologia de formas de resistência que abrange a negação da legitimidade da mudança (negação da credibilidade de mensagem), a recusa em aceitar responsabilidades (“o problema não é meu”), a recusa a implementar mudanças acordadas (sabotagem) e a recusa por alguma iniciativa anteriormente reprimida. A resistência tanto já é um fenômeno institucionalizado que aprendemos a considerá-la como um fenômeno inevitável e inerente a qualquer processo de transformação.

Este modelo mental sobre resistência a mudanças está tão encravado nas organizações que geralmente se esquece de que são somente modelos mentais e acaba-se os confundindo com a realidade. O que se quer afirmar aqui é que muitas vezes esse modelo mental acaba se tornando uma profecia auto-realizadora. A crença na resistência a mudanças como algo inerente aos processos de transformação pode vir a se tornar o grande responsável pelo fracasso das transformações organizacionais (Dent e Goldenberg, 1999).

O estudo realizado por Hernandez e Caldas (2001) faz uma revisão de pressupostos consolidados do fenômeno da resistência a mudanças decorrentes dos tradicionais modelos mentais, elaborando significativos e impactantes contra-pressupostos a cada um deles. Particularmente a este estudo interessa a contra-argumentação apresentada ao pressuposto de que resistência a mudanças é nociva à organização. A argumentação apresentada pelos autores destaca que o lado negativo da resistência é enfatizado tanto pela literatura gerencial quanto acadêmica da área. Afirma também que esse pressuposto claramente desconsidera o fato de que resistência pode constituir um fenômeno saudável e positivo. Afirma ainda que a resistência será um fenômeno salutar quando pressionar os agentes da mudança a modificarem aspectos da mudança a fim de tornarem a mesma mais compatível com a situação e com o ambiente. No entanto, apesar das afirmações possuírem aspectos bastante convincentes elas não foram evidenciadas e solidificadas por meio de estudos empíricos. Este artigo pretende solidificar essas afirmações através de um estudo de campo.

Durante os anos 40 os estudiosos consideravam a unidade e uniformidade de opiniões e propósitos a marca de uma organização tecnicamente eficiente e superior. Por outro lado, consideravam a pluralidade e a divergência de opiniões e atitudes algo que reduzia a eficácia e a performance da organização. Neste contexto, a resistência era entendida como a

emergência de opiniões divergentes, levando à redução da eficácia organizacional. Os indivíduos que mostravam comportamentos divergentes, resistentes, eram tidos como inimigos da mudança. Resistência passou rapidamente a ser o inimigo da mudança. A prescrição era eliminá-la, anulá-la para abrir caminho para a transformação e para restauração da harmonia (Hultman, 1995, Grimaud, 1994; Zander, 1950; Coch e French Jr, 1948.; Kotter, 1996).

Contrariando o pensamento tradicional, Waddell e Sohal (1998) afirmam que há uma variedade de autores que sugerem a existência de uma ampla gama de vantagens da resistência a mudanças. Dizem ainda que essas vantagens, se gerenciadas adequadamente, podem ser utilizadas para fornecer apoio à transformação. Os autores acima argumentam que uma grande parte dos trabalhos desenvolvidos nas décadas de 60 e 70 concluíram que a resistência continha em si aspectos que podiam ser utilizados nos processos de transformação. Isto é, ela poderia ser útil à transformação e, dessa forma, não deveria evitada ou anulada como o pensamento tradicional propõe.

Waddell e Sohal (1998) apontam alguns aspectos positivos atribuídos à resistência a mudanças.

O primeiro aspecto considerado por Waddell e Sohal indica que resistência a mudanças pode possuir papel crucial ao influenciar a organização em direção à estabilidade. Neste contexto, resistência pode exercer o papel de fator mediador entre necessidade de mudança e estabilidade ajudando a evitar o excesso de mudança e a garantir níveis adequados de previsibilidade e controle.

O segundo aspecto posiciona a resistência como um elemento possuidor de importante papel no sentido de apontar aspectos da mudança que podem ser inapropriados, mal planejados ou que sejam prejudiciais à organização.

O terceiro aspecto positivo da resistência considerado pelos autores é o influxo de energia que ela traz à organização. As organizações precisam estar em constante estado de alerta com relação aos perigos da apatia, pois é necessário energia e motivação para a condução de desenvolvimento e progresso. Por isso, ela pode fazer aflorar esse aspecto motivacional e energético tão necessário para a implementação de transformações. Para a condução de mudanças não pode haver apatia ou desmotivação.

Além do fator energia que a resistência pode fazer aflorar, o quarto aspecto positivo da resistência apresentado considera que ela também propulsiona a busca por métodos alternativos para tentar homogeneizar os conflitos existentes. Outros processos e possibilidades são avaliados. Por isso, ela se torna importante fonte de inovação.

O quinto aspecto positivo apresentado por Waddell e Sohal caracteriza a resistência como fator que alerta para o perigo da conformidade nas decisões em grupo e enfatiza a necessidade de debates para melhores e mais adequadas soluções. Resistência provoca debates e discussões, portanto, deve ser considerada fator saudável e essencial no processo de tomada de decisões.

A suposição de que resistência é um fenômeno intrinsecamente negativo e prejudicial deve ser reavaliada. Raramente na literatura tradicional a utilização da resistência e seus aspectos positivos são incentivados. Comumente é sugerido que as organizações se preparem e se organizem para lidar com a resistência, mas raramente são aconselhados a fazer um diagnóstico da resistência com o objetivo de descobrir fatores positivos.

3 - Estudo empírico

Metodologia aplicada

O estudo aqui apresentado tem como objetivo verificar se aspectos positivos podem ser atribuídos ao fenômeno da resistência a mudanças e em que situações eles podem atuar. O objetivo do estudo é captar percepções sobre resistência a mudanças em organizações de diversas origens, setores e porte para que os resultados possam espelhar a diversidade de culturas e realidades organizacionais. Ele pode ser classificado como um estudo empírico descritivo, na medida em que objetiva colher e analisar os dados observados sem interferência nos resultados.

A coleta dos dados para análise foi realizada por meio da seleção de uma amostra não probabilística e intencional. Os elementos da amostra foram indivíduos intencionalmente escolhidos e com características pré-estabelecidas. O estudo focou os profissionais de recursos humanos não porque somente a percepção desses profissionais pudesse ser válida ao objetivo de análise do estudo, mas sim porque tradicionalmente esses profissionais estão envolvidos em processos de mudança organizacional de todas as naturezas e comumente são os responsáveis por administrá-los. Dessa forma estão naturalmente mais familiarizados com o tema e podem fornecer opiniões que de certa forma espelham uma reflexão mais aprofundada sobre o tema. O questionário foi direcionado também a consultores de recursos humanos pelos mesmos motivos atribuídos aos profissionais de recursos humanos e também porque acredita-se que a diversidade de vivências desses profissionais pudesse enriquecer os resultados da pesquisa. O último grupo ao qual o questionário foi direcionado foram consultores de diversas especialidades. O motivo para esse direcionamento baseou-se na idéia de que a própria natureza do trabalho de um consultor implica necessariamente na introdução de algum tipo de transformação. Só há trabalho para consultores se algo precisa ser modificado nas organizações. Dessa forma, esse grupo de profissionais vive intensa e constantemente situações em que o status quo se transforma. Dos 170 profissionais convidados a participar da pesquisa, 121 efetivamente participaram. A maioria dos participantes pertence a organizações prestadas de serviços profissionais, de organizações de origem predominantemente brasileiras, americanas e alemãs, de grande porte e do setor privado (ver Tabelas 1, 2 e 3)

Tabela 2 – País de origem

País de origem	Qtd de respostas	%
Brasil	53	44%
USA	25	21%
Alemanha	21	17%
Espanha	7	6%
Inglaterra	4	3%
Suíça	3	2%
Holanda	2	2%
Argentina	1	1%
Canadá	1	1%
Dinamarca	1	1%
Itália	1	1%
Portugal	1	1%
Suécia	1	1%
Total geral	121	100%

Tabela 1 – Setor de atividade

Setor de Atividade	Qtd de respostas	%
Serviços	39	32%
Bancário/Financeiro	8	7%
Outros	7	6%
Telecomunicações	7	6%
Construção civil	6	5%
Energia	6	5%
Papel e Celulose	6	5%
Farmacêutico	5	4%
Recursos Humanos	5	4%
Tecnologia	5	4%
Automobilístico	4	3%
Metalúrgico	4	3%
Saúde	4	3%
Alimentício	3	2%
Educação	3	2%
Agro-negócios	2	2%
Eletrônica	2	2%
Química	2	2%
Celulose e Papel	1	1%
Seguros	1	1%
Têxtil	1	1%
Total	121	100%

Tabela 3 – Porte da empresa

Porte da empresa	Qtd de respostas	%
Grande	79	65%
Médio	23	19%
Pequeno	19	16%
Total geral	121	100%

Os participantes da pesquisa foram agrupados segundo as funções que exercem nas organizações. Foram consideradas para isso as funções de operação, coordenação, gerência e direção. De acordo com as respostas obtidas, os participantes foram classificados em uma dessas categorias. Os dados mostram que 26% deles estão na categoria operação, 23% em coordenação, 43% na categoria gerencial e 18% em direção. Nesse aspecto, a amostra está homogeneamente dividida.

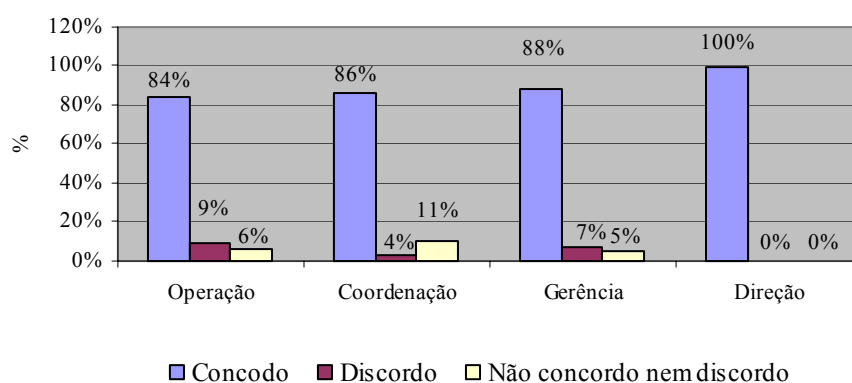
Os dados foram coletados através de questionários enviados por meio de correio eletrônico aos participantes da pesquisa. O questionário compunha-se de 6 (seis) afirmações fechadas que permitiam assinalar respostas através de escala likert (discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente), 1 (uma) afirmação que solicitava respostas que assinalassem o grau em que a resistência pudesse ser sempre negativa ou positiva e 1 (uma) afirmação aberta para que aqueles pesquisados que concordassem que a resistência pudesse ser positiva discorressem sobre o porquê e em quais situações.

Apresentação dos resultados

Para realizar a análise dos dados obtidos através dos questionários respondidos, serão analisadas detalhadamente cada uma das afirmações. São elas as afirmações 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15. Para cada uma destas questões serão controlados os fatores idade, gênero, posição na organização e papel desempenhado no processo.

Afirmação 9 – “Na sua opinião você ganhou pessoal e profissionalmente com a mudança”.

Gráfico 1 – Posição na empresa x Ganhou com a mudança



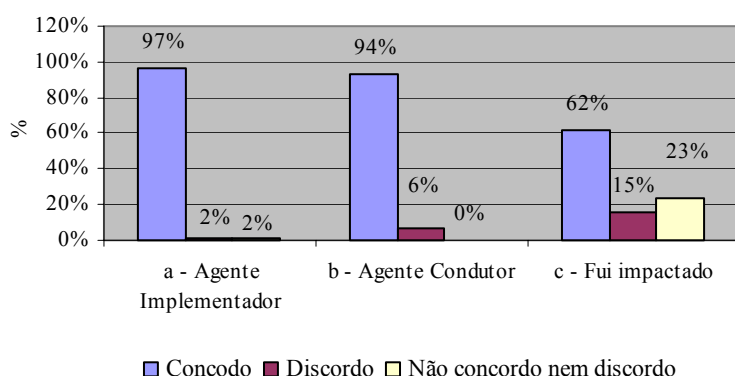
A análise dos dados obtidos para essa questão revela que os indivíduos de todos os grupos de idade pesquisados concordam que o último processo de mudança vivenciado por eles trouxe-

lhes ganhos tanto pessoal quanto profissionalmente. Considerando-se todas as respostas, 88% dos pesquisados revelaram que concordam com os ganhos, 6% discordam que ganharam com a mudança e também 6% não concordaram nem discordaram. Cada grupo de idade se analisado individualmente também revela altas percentagens de concordância. É importante ressaltar a tendência de crescimento gradual da concordância com os ganhos da mudança do

grupo mais jovem ao mais velho. Pôde ser constatado que no grupo mais velho (de 51 a 60 anos) 100% dos indivíduos concordaram que ganharam com a mudança. Conclusões semelhantes foram obtidas ao se observar os dados com relação ao gênero dos pesquisados. 90% das mulheres e 87% dos homens concordam que ganharam pessoal e profissionalmente com a mudança.

Da mesma forma, quando se observa a questão da perspectiva da posição do indivíduo na organização, em todos os grupos de posições na organização mais de 80% dos pesquisados concordam que ganharam com a mudança. Novamente no grupo de direção 100% dos

Gráfico 2 – Papel na empresa x Ganhou com a mudança

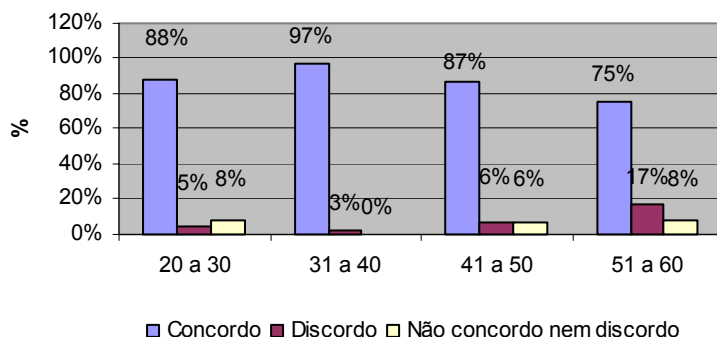


pesquisados concordam com a questão e no grupo de operação 84% (ver Gráfico 1). Dentre aqueles indivíduos que se classificaram como agentes implementadores do último processo de mudança que vivenciaram, 97% concordou que a mudança trouxe benefícios pessoal e profissionalmente. Entre os agentes condutores do processo 94% concordava com os benefícios e somente 62% dos que se classificaram como impactados pelos processos acreditavam ter obtido ganhos com a transformação. Certamente que para esse último grupo a proporção de indivíduos que discordaram de ganhos com mudança é significativamente maior do que no primeiro (ver Gráfico 2).

Afirmiação 10 – “Durante o processo de mudança houve resistência por parte dos indivíduos”.

Ao se analisar os dados obtidos nesta questão é evidente a existência do fenômeno da resistência na opinião da maioria dos pesquisados. Indiferentemente da idade, do gênero, da

Gráfico 3 – Idade x Houve resistência



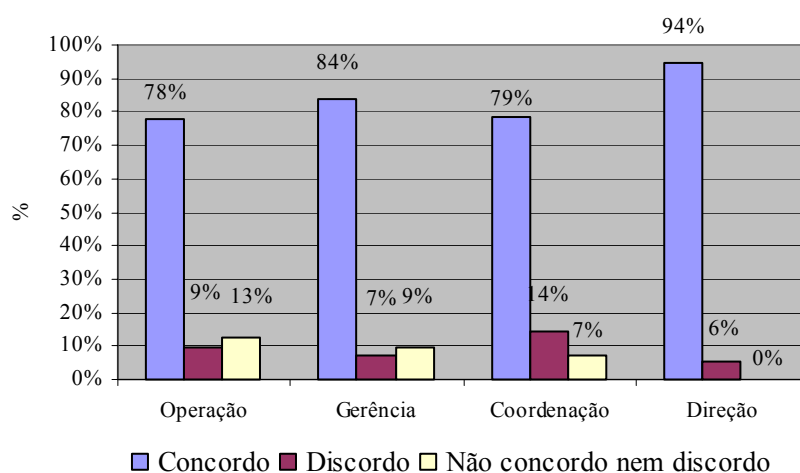
variáveis não se mostraram determinantes de alguma tendência expressiva.

posição na empresa e do papel do indivíduo no processo de transformação o fenômeno pôde ser constatado (ver Gráfico 3).

Vale a pena destacar que a porcentagem mais alta de discordância da existência da resistência no último processo de transformação vivido foi encontrado no grupo de pessoas de 51 a 60 anos de idade. Todas as outras

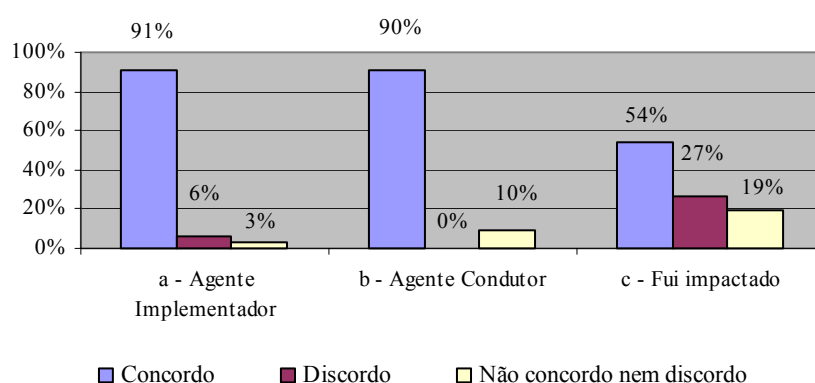
Afirmação 11 – “A resistência à mudança foi algo que foi previsto e antecipado”.

Gráfico 4 – Posição na empresa x Previsto e antecipado



Os grupos que mais tenderam a concordar com o fato do fenômeno da resistência ter sido previsto e antecipado no último processo de mudança que vivenciaram foram os de 31 a 40 e os de 51 a 60 anos de idade (95% e 92%, respectivamente). Os que mais discordaram da antecipação e previsão da resistência foram os grupos de 20 a 30 e 41 a 50 anos de idade. Com relação à dimensão gênero 81% das mulheres e 84% dos homens concordam com a previsão e antecipação do fenômeno. Há uma significativa diferença entre os grupos de operação, coordenação e gerência e o grupo de direção com relação à opinião sobre antecipação e previsão da mudança. Enquanto nos primeiros a percentagem de indivíduos que

Gráfico 5 – Papel x Previsto e antecipado



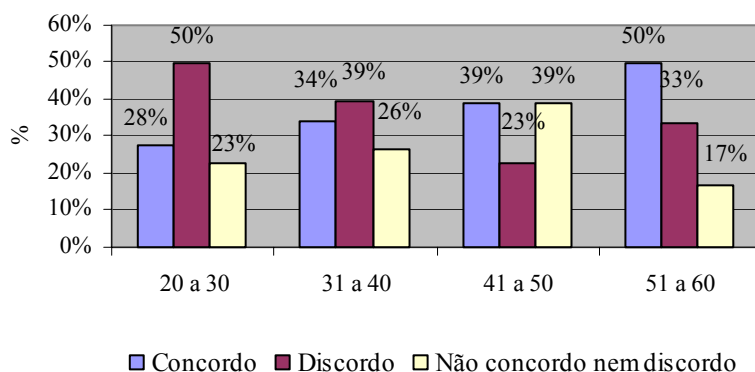
o processo que vive foi de 78%, 84% e 79% respectivamente, no grupo de direção esse percentual salta para 94% (ver Gráfico 4). A mesma questão se analisada da perspectiva do papel dos indivíduos no processo de transformação revela que há uma significativa diferença entre as percepções dos indivíduos que implementam e que conduzem a mudança e daqueles que foram impactados. A maior parte dos agentes implementadores (91%) e agentes condutores (90%) concordam que o fenômeno da resistência foi previsto e antecipado. No entanto, entre os impactados pela mudança somente 54% deles concordam com a afirmação. Entre esses últimos 27% discorda que houve antecipação enquanto que entre os condutores nenhum pesquisado discordou da afirmação.

As afirmações 12 e 13 serão analisadas em conjunto dado que os resultados são praticamente opostos e complementares.

Afirmção 12 – “A resistência à mudança foi algo negativo ao processo de transformação como um todo”. Afirmção 13 – “Resistência a mudanças acabou sendo algo positivo ao processo de transformação”.

O estudo das respostas a essas questões demonstrou que quanto mais avançada a idade dos integrantes dos grupos de idade da pesquisa maior é a concordância com a o fato da

Gráfico 6 – Idade x Resistência positiva



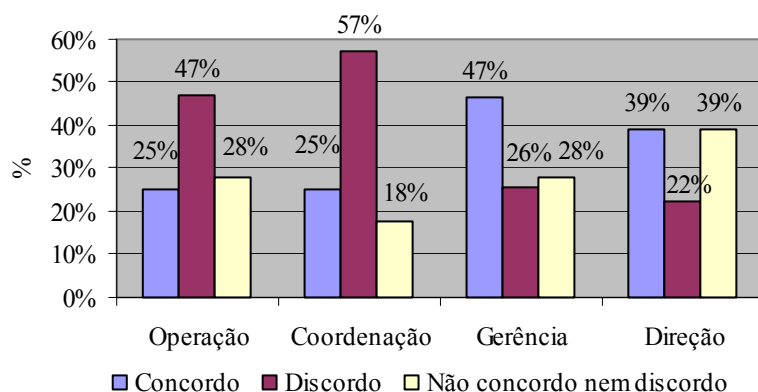
resistência ter sido um aspecto positivo no processo de transformação. De modo contrário, quanto mais reduzida a idade dos integrantes dos grupos de idade da pesquisa menor é a quantidade de concordância com a afirmação. Dessa forma, a pesquisa indicou a propensão de indivíduos mais velhos terem a percepção de que a resistência se tornou algo positivo ao processo

enquanto que os mais jovens percebem menos os benefícios da resistência. Do grupo de idade de 51 a 60 anos 50% dos pesquisados concordou que a resistência acabou sendo algo positivo ao processo de transformação. De modo inverso, no grupo mais jovem, de 20 a 30 anos de idade somente 28% dos pesquisados concordou com a afirmação. O estudo mostrou também grande expressão de indivíduos que não concordaram nem discordaram da afirmação em todos os grupos de idade. Este fato indica uma grande quantidade de indivíduos que ainda não conseguem perceber ou distinguir os aspectos da resistência como positivo ou negativos (ver Gráfico 6).

Quando observamos os dados pela perspectiva do gênero percebemos que esse fator não foi determinante na percepção de positividade ou negatividade a resistência.

Os dados também revelaram que os indivíduos dos grupos de gerência e direção concordaram

Gráfico 7 – Posição na empresa x Resistência positiva

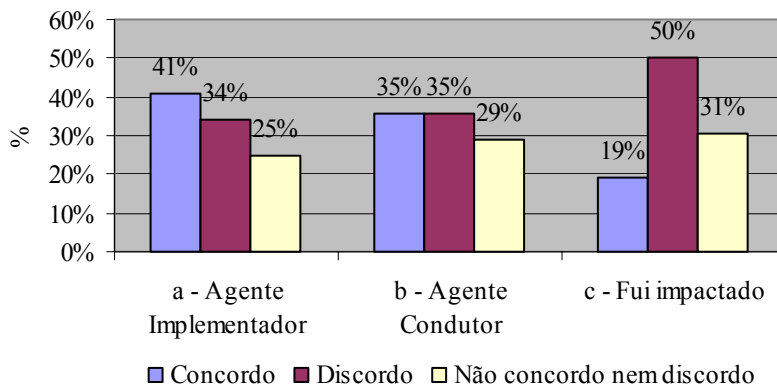


significativamente mais dos que os grupos de operação e coordenação que a resistência acabou sendo algo positivo ao processo de transformação. 47% dos gerentes e 39% da direção concordaram com a afirmação enquanto somente 25% de cada um dos outros grupos concordou (ver Gráfico 7).

Dessa forma, a pesquisa revela que a tendência de

percepção dos aspectos positivos da resistência a mudanças é mais acentuada nos indivíduos em posições mais estratégicas. De modo contrário, a percepção de aspectos positivos da resistência a mudanças nos grupos de operação e coordenação é visivelmente reduzida.

Gráfico 8 – Papel x Resistência positiva



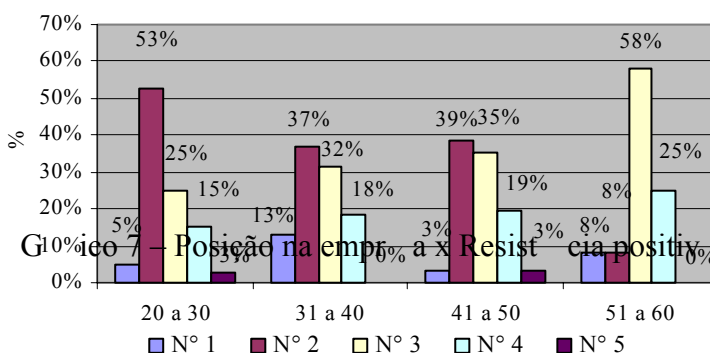
Para o grupo de agentes implementadores do processo de transformação, 41% dos indivíduos concordou que a resistência acabou sendo algo positivo ao processo. Da mesma forma o grupo de agentes condutores 35% dos integrantes estava de acordo com a afirmação. No entanto,

na percepção dos impactados pela mudança, a positividade da resistência foi bem menor, 19%. Consta-se aqui que o fator papel desempenhado é forte determinante da percepção da positividade ou negatividade da resistência. (ver Gráfico 8).

Afirmção 14 – “Para mudanças em geral você diria que”. A partir de uma escala graduada de 1 a 5 o pesquisado deveria indicar se resistência é sempre algo negativo (1) ou sempre algo positivo (5).

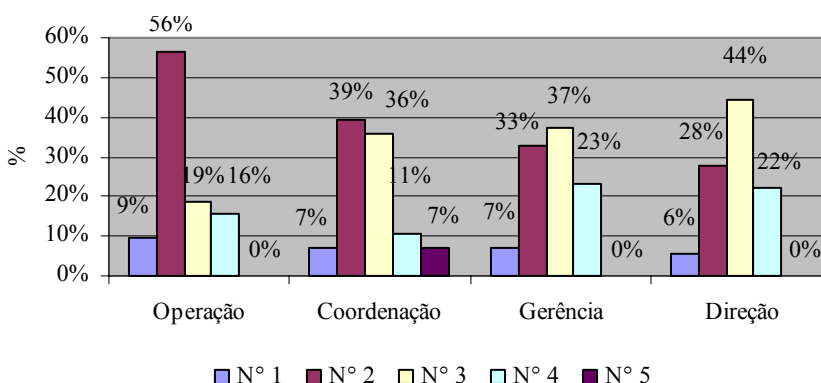
Quando se analisa esta questão considerando-se os grupos de idade definidos na pesquisa observa-se que entre os integrantes do grupo mais jovem é grande a diferença entre os indivíduos que acreditam que a resistência tende a ser sempre negativa e aqueles que acreditam que ela pode apresentar aspectos positivos. A maioria (53%) indicou o número 2 (Nº2) como resposta demonstrando acreditar que resistência tende a ser sempre negativa.

Gráfico 9 – Idade x Graduação da resistência



Entre os grupos de 31 a 40 anos e 41 a 50 anos há maior diversidade de opiniões sendo que os números preponderantes são o 2 (Nº2) e o 3 (Nº3). Portanto, indivíduos nessas faixas de idade acreditam mais que a resistência tende a apresentar tanto aspectos positivos quanto negativos.

Entre os integrantes do grupo de 51 a 60 anos 58% apontou o número 3 (Nº3), indicando que resistência não é sempre negativa nem sempre positiva. 25% indicou o número 4

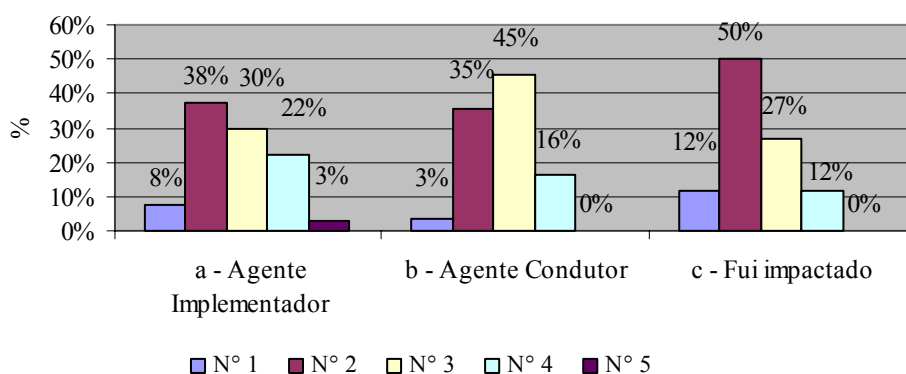


(Nº4) o que caracteriza esse grupo como aquele cujos integrantes mais acreditam que a resistência possa possuir sempre aspectos positivos (ver Gráfico 9).

A análise feita a partir da perspectiva da posição dos pesquisados na empresa indica que quanto mais elevado na hierarquia tradicional das empresas mais acentuada a tendência de se acreditar que a resistência possa ser algo sempre positivo. A relação inversa também pôde ser comprovada com a pesquisa: quanto mais na base das tradicionais pirâmides hierárquicas organizacionais maior é a tendência de se acreditar que resistência é sempre algo negativo (ver Gráfico 10).

Com relação ao gênero dos pesquisados, 82% dos homens e 66% das mulheres indicaram os números 2 (Nº2) ou 3 (Nº3) em sua maioria demonstrando acreditar preponderantemente que resistência tende a ser sempre negativa. No entanto, é expressiva também a quantidade de respostas que elegeram o número 4 (Nº4) (19% das mulheres e 18% dos homens), demonstrando ser crescente a percepção tanto das mulheres quanto dos homens

Gráfico 11 – Papel x Graduação da resistência



com relação a aspectos positivos que a resistência a mudanças pode proporcionar. Quando analisados os dados para os três papéis assumidos no processo de transformação, percebe-se a predominância da escolha dos números 2 (Nº2), 3 (Nº3) e 4 (Nº4). As opiniões concentram-se nas opções intermediárias evitando-se assim os extremos. Isso indica que um número mínimo de indivíduos acredita que resistência tende a ser sempre positiva ou negativa. A maior parte dos pesquisados acredita que resistência possa ter tanto aspectos negativos quanto positivos.

O grupo de indivíduos impactados é o que mais apresentou concentração de respostas número 1 (Nº1) e 2 (Nº2) indicando que para eles resistência tende a ser sempre negativa. Inversamente, os dados revelam uma concentração maior de respostas número 3 (Nº3) e 4 (Nº4) entre os agentes implementadores e condutores do processo de mudança. Estes tendem mais a acreditar que a resistência seja sempre algo positivo (ver Gráfico 11).

Afirmção 15 – “Se você acredita que resistência a mudanças pode ser algo positivo, por favor, explique o porquê e em quais situações”.

A partir da análise das informações fornecidas a esta questão foi elaborado um quadro explicativo dos principais aspectos positivos associados ao fenômeno da resistência. Esse aspectos foram agrupados em 6 dimensões: Planejamento da mudança, Alternativas, Riscos, Reflexão, Discussão e Energia (ver Tabela 4).

Do total de indivíduos pesquisados, 56% expressou sua opinião sobre porque resistência pode ser um fenômeno positivo e em quais situações. Todas as respostas foram analisadas e agrupadas nas dimensões acima.

Tabela 4 – Aspectos positivos associados à resistência a mudanças

Planejamento da mudança	Alternativas	Riscos	Reflexão	Discussão	Energia
Melhor embasamento e justificativa para as ações	Vislumbramento de outras oportunidades, alternativas e caminhos para a evolução	Mitigação, avaliação, de riscos	Estímulo para a auto-reflexão	Estímulo ao debate	Promove determinação e entusiasmo
Planejamento mais minucioso e envolvimento mais profundo	Motivação para descobrir o novo	Diluição de armadilhas e problemas futuros	Processo de reflexão profundo	Geração de discussões	Evita situações de acomodação e apatia individual e organizacional
Maior questionamento dos aspectos envolvidos	Surgimento de novos líderes	Pode evitar decisões precipitadas	Exercício de avaliação crítica	Prevenção da unanimidade de idéias	
Melhor e mais profundo entendimento dos novos processo e conceitos	Correção de rumos	Fornecimento de maior grau de segurança nas decisões	Evolução no processo de autoconhecimento	Afloramento de questões implícitas para discussão	
Apontamento de possíveis falhas no planejamento	Quebra de paradigmas	Atuação como fator moderador da mudança	Testa os níveis de segurança individual	Possibilidade do exercício do diálogo	
Surgimento de críticas construtivas		Prevenção de situações extremas como estagnação e falta de estabilidade	Ampliação do conhecimento dos motivos e benefícios da mudança		
Questionamento dos objetivos da mudança e do alinhamento com as diretrizes da empresa			Promoção do questionamento		

Composição de novos cenários organizacionais			Manutenção de características da personalidade e identidade do indivíduo		
Pode evitar mudança cosmética ou por modismo			Amadurecimento pessoal e profissional		

5 - Discussão

A apresentação dos resultados na seção anterior permite a elaboração de um estudo mais aprofundado sobre os resultados obtidos.

O estudo revela que a idéia tradicional de que as pessoas geralmente acreditam que perdem com as mudanças não é tão consensual como se acredita. Pelo contrário há uma forte tendência de benefícios tanto pessoais quanto profissionais serem percebidos pelas pessoas. Foi identificado que a percepção sobre ganhos pessoais e profissionais com processo de mudança varia significativamente em função dos fatores idade, posição e papel assumido no processo. O estudo revelou que indivíduos mais velhos e em posições hierarquicamente superiores mostraram perceber maiores ganhos com a mudança. Com relação ao fator papel no processo, ficou evidente que aqueles que implementam as mudanças e que são responsáveis por conduzi-las percebem maiores ganhos do que os impactados pelas transformações.

Outra revelação importante foi a de que a percepção sobre a ocorrência do fenômeno da resistência também não é tão consensual como apontam alguns tradicionais estudiosos do fenômeno como Kurtz e Duncan (1998) e Coghlan (1993). O estudo mostrou que a percepção da ocorrência da resistência varia significativamente em função da idade dos indivíduos. Foi detectado que indivíduos mais jovens percebem mais a ocorrência da resistência do que os mais velhos.

Com relação à previsão e antecipação da mudança, o estudo revelou que a capacidade de previsão e antecipação da mudança é algo discutível. O fator idade neste caso não se mostrou fator determinante de maior ou menor percepção da previsão e antecipação. De modo contrário, o fator posição na empresa mostrou influenciar expressivamente as percepções, dado que indivíduos da direção das organizações tendem mais a concordar com a antecipação do que outros grupos. Uma tendência perceptível quanto à antecipação da mudança foi a revelação de que esta varia significativamente em função do papel do indivíduo no processo de transformação. Enquanto aqueles que decidiram pela implementação e aqueles que conduziram os processos de mudança concordam em grande parte que a resistência foi prevista e antecipada, entre os impactados pela mudança a percepção de que não houve planejamento e que, portanto, o fenômeno da resistência não foi previsto e antecipado é muito maior e significativa.

O estudo da existência de aspectos tanto negativos quanto positivos da resistência à mudança nos processos de transformação organizacional permite a constatação de algumas tendências. Está evidente que não há um consenso sobre se os aspectos atrelados a um comportamento resistente são predominantemente negativos ou positivos. As opiniões diferem expressivamente segmentando quase que igualmente as percepções entre aspectos positivos, aspectos negativos e indecisos. Dependendo da perspectiva em análise, a percepção de aspectos positivos supera a tradicional e predominante percepção de aspectos negativos. Foi constatado que os fatores idade, posição na empresa e papel desempenhado no processo de transformação são fatores determinantes da percepção de positividade ou negatividade da

resistência, dado que indivíduos mais velhos, em posições hierarquicamente superiores e indivíduos que assumem os papéis de implementadores e condutores das transformações tendem muito mais a perceber a positividade da resistência do que os outros grupos de indivíduos. Portanto, foi constatado que a percepção de positividade ou negatividade da resistência é ambígua.

Como a percepção de positividade ou negatividade da resistência é ambígua e varia em função dos fatores acima descritos, o estudo pôde contribuir com a revelação de diversos aspectos positivos atribuídos à resistência.

Pôde ser observado que uma das mais expressivas contribuições que o fenômeno da resistência pode fornecer é proporcionar uma revisão detalhada e profunda de todo ou parte do planejamento da mudança a fim de se descobrir possíveis fatores prejudiciais ao processo de transformação. Assim, se os comportamentos resistentes forem encarados como elementos de polimento ao processo de mudança, este pode ser aperfeiçoado e implementado de forma mais sólida e segura. Outro aspecto positivo do comportamento resistente é provocação do surgimento de novas alternativas e oportunidades não exploradas nos processos de transformação considerando-se até o surgimento de novos líderes. Os riscos da implantação de mudanças podem ser mitigados e melhor gerenciados se os comportamentos resistentes forem percebidos como positivos. Até mesmo o risco de estagnação ou de falta de estabilidade. Um aspecto positivo da resistência a mudanças e bastante interessante revelado na pesquisa foi o de que esse tipo de comportamento estimula a auto-reflexão, a evolução do autoconhecimento e o amadurecimento pessoal. A possibilidade do exercício do diálogo foi outro aspecto bastante expressivo revelado na pesquisa. Foi apontado que o comportamento resistente estimula o debate e a geração de discussões. Isso é extremamente benéfico, pois diversos perigos e falácias existem na uniformidade de opiniões. Por fim, foi revelada a importância dos influxos de energia que comportamentos resistentes provocam. Como eles se contrapõem àquilo que se idealiza, a necessidade de motivação e entusiasmo deve ser redobrada. Dessa forma, a resistência evita que a organização se entregue a situações de acomodação e apatia organizacional.

5 - Conclusão

Algumas conclusões importantes foram reveladas por este estudo. A literatura tradicional afirma que a resistência é um fenômeno natural, inerente a processos de mudanças, que deve ser combatido, pois possui somente efeitos malignos que provocam perdas pessoais e profissionais (Kurtz e Duncan, 1998; Coghlan, 1993; Braver, 1995; Miller e Cangemi, 1993; Hazan, 1998). Contrariando essas idéias, o que este estudo revela é que, na prática, a ocorrência da resistência, a efetiva possibilidade de antecipá-la, a percepção de perdas pessoais e profissionais com o processo e o efeito maligno que ela possui não são percepções tão consensuais como se acredita. Os dados obtidos demonstram que essas percepções variam significativamente em função de fatores como idade do indivíduo, posição na organização e papel assumido no processo, apontando a ambigüidade do fenômeno da resistência e da percepção de positividade ou negatividade associada a ele. Dependendo da perspectiva em análise, puderam ser detectados diversos aspectos positivos atribuídos à resistência. Portanto, este estudo empírico confirmou a existência dos aspectos positivos abordados por Waddell e Sohal.

O artigo baseou-se fortemente na percepção de profissionais de recursos humanos e consultores de recursos humanos e de outras áreas profissionais. Portanto, as indicações, tendência e conclusões apresentadas aqui refletem as opiniões e percepções desses profissionais. A maior parte das organizações dos indivíduos pesquisados tinham o Brasil como país de origem. Dessa forma, os resultados aqui obtidos espelham preponderantemente a cultura e a realidade organizacional de empresas de origem brasileira. Outro fator que

caracterizou a origem dos dados foi a predominância de empresas de grande porte do setor privado. O estudo aqui apresentado teve sua análise, portanto, limitada às variáveis acima descritas. Sendo assim, ele não esgota as indicações, tendências e conclusões sobre o assunto. Pelo contrário, ele permite a extensão e extrapolação da análise dos aspectos positivos da resistência considerando-se outras categorias de profissionais, afinal, todas as categorias profissionais lidam com processos de transformação. Futuras pesquisas devem abranger uma quantidade maior de organizações originárias de outros países e setores para que outras percepções e realidades possam enriquecer e solidificar a análise.

Este estudo contribui para o enriquecimento da literatura da área e para os casos práticos, na medida em que apresenta resultados que desafiam a concepção tradicional do fenômeno da resistência como um elemento ao qual geralmente somente aspectos negativos são atribuídos. O estudo revela que há uma forte tendência da resistência a mudanças ser percebida pelos atores organizacionais como um fenômeno que também contribui positivamente para o sucesso de processos de transformação. Os aspectos positivos da resistência devem ser explorados de forma mais aprofundada tanto pela literatura acadêmica quanto pela gerencial. A tendência ao pensamento tradicional ainda é forte. No entanto, crescente também deve ser a idéia de transformá-la em ferramenta benéfica e útil a todo processo de mudança. Este estudo espera ter contribuído para o início de mais um longo processo de transformação: o do fenômeno da resistência.

6 - Bibliografia

- AGOCS, C. "Institutionalized resistance to organizational change: Denial, Inaction and repression". *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v.16, n.9, 1997, p.917-931.
- BRAVER, N. "Overcoming resistance to TQM". *Research Technologic Management*. Washington, v.38, n.5, 1995, p.40-44.
- COCH, L. e FRENCH JR., J.R.P. "Overcoming resistance to change". *Human relations*. New York, v.1, n.4, 1948, p. 512-532.
- COGHLAN, D. "A person-centred approach to dealing with resistance to change". *Leadership and Organization Development Journal*. Bradford, v.14, n.4, 1993, p.10-14.
- CUNHA, M. P. "All that Jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional". *RAE – Revista de Administração de Empresas da EAESP – FGV*, v.42, n.3, 2002, p.36-42.
- DENT, E. B. e GOLDBERG, S. G. "Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Thousand Oaks, v.35, n.1, 1999, p.25-41.
- GRIMAUD, A. E. "How to overcome resistance to change: The 7M Model". *Canadian Banker*. Toronto, v.101, n.4, 1994, p.36-39.
- HAZAN, E. "Deregulation: the show goes on". *Transmission & Distribution World*, v.50, n.3, 1998, p.49-56.
- HERNANDEZ, J. e CALDAS, M. "Resistência à mudança: uma revisão crítica". *RAE – Revista de Administração de Empresas da EAESP-FGV*, v.35, n.5, 2001, p.13-21.
- HUBER, G. e GLICK, W. "Sources and forms of organizational change". In: HUBER, G. e GLICK, W. (Eds.). *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press, 1993.
- KILMANN, R. *Gerenciando sem Recorrer a Soluções Paleativas*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1991.
- KURTZ, P. e DUNCAN, A. "Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared services centre". *Management Accounting*. Montvale, v.76, n.7, 1998, p.47-48.
- KOTTER, J. P. "Successful change and the force that drives it". *The Canadian manager*. Toronto, v.21, n.3, 1996, p.20-26.

MILLER, R. L., CANGEMI, J. P. "Why Total Quality Management Fails: perspective of top management". *Journal of Management Development*. Bradford, v.12, n.7, 1993, p. 40-50.

NADLER, D. e LIMPET, T. "Administração da dinâmica das aquisições: Como passar com sucesso da decisão à integração". In: NADLER, D. et al. *Arquitetura Organizacional: A chave para a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WADDELL, D, e SOHAL, A. "Resistance: a constructive tool for change management". *Management Decision*. London, v.36, n.8, 1998, p.543-551.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: Wiley & Sons, 1977.

ZANDER, A. F. "Resistance to change: it's analysis and prevention". *Advanced Management*. New York, v.4, n.5, 1950, p.9-11.