



GERENCIAMENTO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

ARTIGO ORIGINAL

PACHECO, Sabrina Rodrigues¹

PACHECO, Sabrina Rodrigues. **Gerenciamento da resistência à mudança organizacional**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 03, Vol. 02, pp. 57-74. Março de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mudanca-organizacional>,

DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mudanca-organizacional

RESUMO

Este artigo pretende analisar o fenômeno da resistência às mudanças nas organizações, bem como as estratégias típicas propostas para o “gerenciamento da resistência”. A percepção de que as mudanças ambientais se desenvolvem de modo cada vez mais acelerado tem levado as organizações a pensarem em novas maneiras de implementar mudanças em sua estrutura para responder a essa tendência. No contexto da mudança ambiental desenfreada, mudar a organização é, portanto, uma questão de sobrevivência. Todavia, as iniciativas de mudança, com frequência, falham ao se depararem com a resistência de indivíduos ou grupos. Isso acontece porque a mudança é frequentemente percebida como uma ameaça, gerando nas pessoas preocupações reais ou imaginárias. Várias motivações para a resistência à mudança têm sido apresentadas: desde o apego à rotina, passando pela perturbação da cultura e esquemas de poder, até o medo de se perder o emprego. Nesse contexto, esta pesquisa tem como questão norteadora: como gerenciar a resistência à mudança nas organizações? O objetivo geral é descrever o fenômeno da resistência à mudança nas organizações e discutir as possibilidades de gerenciamento. A presente pesquisa classifica-se, quanto à finalidade, como descritiva. Quanto aos meios, pode ser classificado como bibliográfico, recorrendo-se à consulta de publicações da literatura especializada no assunto. Por fim, conclui-se que o gerenciamento da resistência requer fortes habilidades de relacionamento, e a abordagem multidisciplinar é sempre preferível à estratégia genérica. A institucionalização do gerenciamento da resistência como atividade permanente libera espaço para que abordagens “suaves” possam se desenvolver, relegando as abordagens “duras” a situações de absoluta emergência. Aos gestores cabe também reconsiderar suas atitudes frente à resistência à mudança, normalizando-a e aceitando que também fazem parte dela.



Palavras-chave: Mudança Organizacional; Resistência à Mudança; Gerenciamento da Resistência.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm lidado com o desafio de gerenciar a mudança para sobreviver e ter sucesso no mercado. Contudo, a natureza e a velocidade com que a mudança se desenvolve atualmente é outra. Na década de 1960, por exemplo, imperava ainda o paradigma da mudança incremental, e a mudança só deveria ser implementada se houvesse necessidade aparente. Desde então, as forças da globalização, integração econômica e amadurecimento do mercado promoveram uma alteração fundamental no ritmo da mudança (KOTTER, 1999, p. 18).

Hernandez e Caldas (2001, p. 32) citam ainda a crescente competitividade, novas leis e regulamentações, novas tecnologias e crescente exigência dos consumidores como alguns fatores por trás da aceleração da mudança. Segundo esses autores, contudo, a lógica levaria a pressupor que a prática exaustiva do gerenciamento da mudança conduziria à perfeição. Todavia, “a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva”. Policarpo e Borges (2016, p. 81) apontam que a mudança organizacional tem pouco potencial de efetividade se ela for confrontada com a oposição dos indivíduos. Segundo esses autores, “as razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança organizacional têm origem nas reações individuais, sobretudo quando esses comportamentos assumem a forma de resistência”.

De maneira geral, a resistência à mudança é qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32). Chiavenato (2003, p. 269) argumenta que o funcionário tende a preferir a estabilidade e repetição daquilo que faz dentro da estrutura burocrática das organizações, pois a rotina e o domínio pleno das atividades o propiciam uma sensação de segurança. Marques (2012, *apud* Policarpo e Borges, 2016, p. 88) cita



insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaça ao convívio social e desestruturação dos hábitos como motivações individuais para a resistência.

As práticas de gerenciamento da resistência podem envolver diferentes estratégias, as quais “[...] geralmente preconizam sem grande variação de uma para outra ou ao longo do tempo listas de cinco a dez regras para viagem, desenhadas para superar comportamentos resistentes adotados por empregados descontentes” (HERNANDEZ; CALDAS 2001, p. 32). Ainda que haja convergência entre as diferentes estratégias, as elevadas taxas de insucesso destas sugerem que ainda não se chegou a uma fórmula definitiva para a superação da resistência, deixando a questão em aberto para reexame (GREY, 2004, p. 11).

A importância do presente artigo encontra-se na reflexão sobre a questão recorrente da resistência à mudança nas organizações; a revisão da literatura permite aos gestores elucidar as principais dinâmicas e escolher a melhor estratégia de ação. Sendo assim, busca-se responder à seguinte questão norteadora: como gerenciar a resistência à mudança nas organizações? O objetivo geral deste trabalho é descrever o fenômeno da resistência à mudança nas organizações, e como ele é gerenciado. Os objetivos específicos são: identificar as principais causas da resistência; apontar quais as estratégias mais adequadas para cada situação e refletir criticamente sobre os pressupostos do gerenciamento da resistência.

Este artigo propõe a hipótese de que a natureza da resistência à mudança é ambígua e faz parte da normalidade das organizações. O gerenciamento da resistência deve ser modulado para mitigar seus efeitos negativos ou para aproveitar seu potencial benéfico. Nesse sentido, ambos os extremos da tentativa de eliminação da resistência quanto à inação possuem grande potencial de conduzir ao fracasso.

A estrutura deste artigo se subdivide em seis seções. O capítulo introdutório apresenta o tema e os aspectos metodológicos da pesquisa, na seguinte ordem: justificativa; problema; objetivo geral; objetivos específicos; hipótese; descrição da estrutura; classificação. O primeiro capítulo da seção de desenvolvimento compreende o referencial teórico, centrado no conceito de mudança organizacional. O segundo



capítulo analisa a resistência à mudança. O terceiro capítulo aborda o gerenciamento da resistência, e suas diferentes estratégias nas subseções. O quarto capítulo discute as críticas ao gerenciamento da resistência. Por fim, o último capítulo sintetiza, nas considerações finais, as conclusões da pesquisa.

O presente trabalho classifica-se, quanto à finalidade, como descritivo, o qual, conforme Vergara (1998, p. 45), “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, pois trata-se de um “[...] estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, monografias, dissertações, teses, artigos, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 1998, p. 46).

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Decenzo; Robbins e Verhulst (2016, p. 187), as mudanças organizacionais são transformações que podem ocorrer no ambiente, nas pessoas, na estrutura ou na tecnologia. Ainda que tais mudanças acontecessem, no passado, apenas de maneira pontual, atualmente elas se tornaram constantes. Assim, pode-se dizer sobre a mudança nas organizações:

[...] mudança no pensamento gerencial refere-se a esforços por parte das organizações para mudarem a si mesmas em resposta às mudanças atuais ou previstas no ambiente. Essas respostas não são tidas como opcionais: as organizações que não responderem adequadamente às mudanças no ambiente não sobreviverão em face da competição (GREY, 2004, p. 13).

Wood Jr. (2009, p. 266) corrobora essa visão, afirmando que as organizações que se posicionam para responder rapidamente às mudanças possuem chances mais fortes de sobrevivência no mercado, já que têm a capacidade de satisfazer as demandas que este apresenta. Esse autor acrescenta que as forças motrizes desse processo são a crescente exigência dos clientes, o número cada vez maior de competidores no mercado e a redução progressiva do ciclo de vida do produto. A diferenciação da



relação com o cliente, agilidade e flexibilidade se tornam qualidades essenciais nesse cenário.

Dubrin (2019, p. 364) afirma que uma diferença fundamental no mercado atual é que o fator “novidade” de um produto não é mais suficiente para que uma organização tenha vantagem competitiva. Em um ambiente de concorrência acirrada, logo outra empresa oferece produtos semelhantes com outros valores agregados, tornando-se dominante no mercado. O aperfeiçoamento constante passa a ter a mesma importância que a inovação da produção. Tornar a mudança organizacional um processo participativo passa a ser, então, um fator crítico do sucesso, uma vez que a contribuição das pessoas envolvidas por meio de críticas e sugestões introduz novas perspectivas de melhoria do produto (DUBRIN, 2019, p. 364).

Até a década de 1970, a ênfase da mudança organizacional residia no aspecto físico da organização, concentrando-se na extinção de cargos e funções, visando reconfigurar a estrutura das posições. A busca por vantagens competitivas, por sua vez, dominou as iniciativas de mudança organizacional na década de 1980. A partir da década de 1990, o foco da mudança se voltou à reestruturação organizacional, favorecendo a flexibilidade, rapidez e inovação tecnológica. Privatizações, redução de custos e benefícios sociais, eliminação de carreiras longas e informatização foram as maiores inovações do período (FREITAS, 2007).

A partir de então, as organizações aprofundaram a reestruturação no sentido de se reinventar por completo, modificando as práticas de trabalho e mesmo a cultura organizacional, ainda que esse processo se mostrasse difícil e doloroso. Conforme Freitas (2007, p. 65)

uma parte considerável das dificuldades em se mudar a cultura de uma organização está na capacidade de lidar com os sentimentos de perda que ela provoca, pois [os indivíduos] tendem a se agarrar ao passado ou a negar as necessidades do presente.



Wood Jr. (2009, p. 10) aponta que tal dificuldade motivou a reflexão sobre a necessidade de mudança dos valores e crenças comuns dos grupos para que os processos de mudança em si começassem a produzir resultados.

A mudança não deve, portanto, ser conduzida por si só, mas como um projeto pensado dentro da busca permanente pela sobrevivência e sucesso da empresa, ou seja, deve ser desenvolvimento. De acordo com Chiavenato (2003, p. 376), a mudança só é desenvolvimento quando é intencional e planejada com antecedência. Uma organização em desenvolvimento não é, portanto, aquela que muda, à força dos acontecimentos, sem saber aonde chegará, mas a que consegue administrar a sua mudança, por meio do cumprimento de metas com vistas a alcançar objetivos.

Dubrin (2019, p. 371) conceitua desenvolvimento organizacional como “qualquer estratégia, método ou técnica utilizadas para tornar as empresas mais eficazes, pela realização de mudanças construtivas e planejadas”. Chiavenato (2003, p. 376) relaciona desenvolvimento à capacidade de adaptar-se ao novo. É preciso, de acordo com esse autor, proporcionar às pessoas a capacidade de abraçar a mudança, conviver com a incerteza, aproveitar as oportunidades de aprendizado, agregar valor, ajustar as expectativas, desenvolver novas relações de trabalho em substituição à supervisão convencional. O administrador deve ser, sempre, um agente de mudança.^[2]

A ênfase no caráter constante da mudança contrasta com abordagens antigas, que a caracterizavam como uma etapa transitória, levando a outra fase de estabilidade. Segundo Lewin (1947, p. 34-35), uma mudança bem-sucedida se desenvolve em três fases: descongelamento do *status quo* (ou ponto de equilíbrio), mudança para uma nova fase, e recongelamento do *status quo*. Na fase do descongelamento, é dada abertura para o início da mudança; práticas e comportamentos são flexibilizados. A próxima fase é a da mudança em si. Por fim, na etapa do recongelamento, a nova situação é estabilizada. Recongelar, segundo o autor, é necessário para que os colaboradores não se revertam para os comportamentos do passado.



Grey (2004, p. 20), por sua vez, descreve o processo da mudança em cinco etapas: negação - não há necessidade de mudança; defesa - a percepção de que a mudança vai acontecer, junto com a tentativa de evitá-la; descarte - as pessoas começam a descartar suas ligações com as antigas maneiras; adaptação - tanto ao novo sistema quanto no novo sistema, em termos de ajustes delicados; interiorização - a nova forma torna-se rotina.

Já Chiavenato (2003, p. 378), cita três estratégias de mudança possíveis: mudança evolucionária, mudança revolucionária e desenvolvimento sistemático. A mudança evolucionária é lenta e gradual, não transgride expectativas e tende a repetir soluções que funcionaram no passado. A mudança revolucionária, por sua vez, é rápida, intensa e brutal, suas transformações são súbitas e causadoras de impacto. Por fim, há o desenvolvimento sistemático, que se caracteriza pelo planejamento da mudança, comparando o estado em que a organização se encontra com aquilo que se quer que ela seja; modelos e avaliações constantes norteiam os rumos da mudança.

Pardo-del-Val; Martínez-Fuentes e Roig-Dobón (2012, p. 1845-1846), por outro lado, defendem que as mudanças devem ser classificadas conforme suas quatro dimensões: profundidade, origem, necessidade e velocidade. A profundidade diz respeito à intensidade da mudança, ou seja, se ela é incremental ou radical. A origem se refere à resposta às mudanças, podendo ser reativa, quando a mudança é empreendida em reação aos eventos externos, ou proativa, quando a organização tenta se antecipar a esses eventos. A necessidade, por sua vez, se relaciona com a avaliação da importância da mudança, isto é, se ela é dispensável ou fundamental para a sobrevivência da organização. Por fim, a velocidade implica definir com que rapidez uma mudança deverá ser implementada.

3. RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Lewin (1947, p. 33) foi o primeiro estudioso a se dedicar ao fenômeno da resistência à mudança nas organizações. Segundo esse autor, a coletividade dos indivíduos que compõem a organização se comporta como um sistema que busca a estabilidade, ou



seja, a manutenção do *status quo*. A mudança que favorece o *status quo* é, portanto, bem-vinda; já a mudança que o desafia é recebida com resistência.

Qualquer processo de mudança gera sentimentos de medo e desconforto em relação ao desconhecido, o que acaba por determinar o surgimento das resistências. Assim, a resistência à mudança é um fenômeno da própria natureza humana. Ela tem sua lógica própria e não é removida por apelos de gerentes.

Conforme Ansoff (1984, p. 32), a resistência à mudança também pode ocorrer quando uma mudança na instituição introduz descontinuidades em seu comportamento histórico, em sua cultura ou estrutura de poder. A resistência é, portanto, um fenômeno complexo, relativo ao comportamento humano nas organizações. Ainda segundo esse autor, quando o planejamento impõe mudanças disruptivas, é certo que a implementação do plano encontrará forte resistência organizacional. A menos que medidas sejam tomadas para reduzir, superar ou mitigar a resistência, é provável que o processo de mudança se estacione por paralisia da análise.

Mintzberg (1976, p. 51-52) propõe uma correlação entre aspectos cognitivos e resistência à mudança. Segundo esse autor, a tarefa do planejamento apresenta atribuições características do hemisfério esquerdo do cérebro (raciocínio lógico, sistemático e linear), enquanto a gestão de fato do que foi planejado envolve aspectos do hemisfério direito (processos verbais, relacionais e holísticos). Tal discrepância ajudaria a compreender, também, por que tantos planejadores brilhantes na prática se mostram executores medíocres.

Um planejador, usando principalmente o hemisfério esquerdo do cérebro, vê a resistência como um comportamento irracional dos indivíduos, incapazes de levar adiante as consequências das deduções lógicas que lhes são apresentadas através do planejamento estratégico (ANSOFF, 1984, p. 474). Essa visão de mundo leva a conclusões típicas dos postulados da Teoria X de McGregor (1971, *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 337), segundo a qual o comportamento do indivíduo deve ser controlado, uma vez que “a sua própria natureza as leva a resistir às mudanças, pois procuram sua segurança e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo”.



Dent e Goldberg (1999, p. 26) argumentam que a premissa de que as pessoas resistem à mudança em si é contraproducente. As pessoas resistem, em vez disso, à perda de status, à redução salarial, à perda da zona de conforto, o que não é a mesma coisa que resistir à mudança. A ideia de que as pessoas interpõem interesses pessoais à mudança organizacional já fora apresentada por Kotter e Schlesinger (1979, p. 107), segundo os quais a reorganização é temida por realinhar as posições de poder, ameaçar ambições individuais, e trazer desafios às velhas rotinas. Por essas razões a reorganização é sempre adiada, acarretando perda de efetividade e aumento de custos.

A resistência às mudanças também pode encontrar justificativas em experiências frustradas do passado. Segundo Kotter (1999, p. 17):

as pessoas que passaram por experiências difíceis, dolorosas e não muito bem-sucedidas, geralmente acabam por tirar conclusões pessimistas e irritadas. Elas passam a suspeitar dos motivos dessa necessidade de transformação, preocupam-se com a possibilidade de que essa mudança seja realizada sem mortos e feridos, temem que o chefe seja um monstro e que boa parte da gerência seja incompetente.

Kotter e Schlesinger (1979, p. 109) propõem que a resistência deriva de quatro razões principais: o medo de perder algo de valor, a falta de compreensão da importância da mudança e suas implicações, a crença que a mudança não faz sentido para o futuro da organização e a baixa tolerância à mudança. Mabin; Forgeson e Green (2001, p. 170) apresentam uma lista mais abrangente de dez fatores contribuintes para a resistência à mudança (Quadro 1), concentrando-se, principalmente, em características psicológicas (medo do desconhecido, ressentimento etc.) e atitudinais (falta de confiança, força do hábito).

Quadro 1 - Fatores causadores da resistência à mudança.

Causa	Características
Medo do desconhecido	do Estar incerto sobre a natureza de uma mudança, sentir que não sabe o que está acontecendo e o que o futuro poderá trazer.



Perda de controle	Sentir ser o objeto da mudança, e o não agente. Preocupar-se com não ter qualquer participação ativa na definição da situação e dos eventos que se desenvolvem.
Constrangimento	Sentir-se constrangido pela mudança, encarando-a como prova de que a sua maneira de fazer as coisas no passado estava errada.
Perda de competência	Sentir que as competências e habilidades existentes não terão utilidade após a mudança.
Necessidade de segurança	Preocupar-se com qual será seu papel após a mudança.
Timing ruim	Ser pego de surpresa por uma mudança, ou ter que mudar quando já se encontra sobrecarregado de trabalho.
Força do hábito	Não estar disposto a mudar a maneira de trabalhar, sentir-se confortável com os hábitos e rotina existentes.
Falta de apoio	Não contar com o apoio de supervisores diretos ou da organização, não ter os recursos certos para implementar a mudança.
Falta de confiança	Falta de confiança pessoal que a mudança será para a melhor.
Ressentimento	Ser resistente em razão da falta de respeito às pessoas envolvidas e/ou por rancor por ter sido maltratado em processos de mudança passados.

Fonte: Mabin; Forgeson e Green (2001, p. 170), traduzido pela autora.

Segundo Policarpo e Borges (2016, p. 81), as razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança organizacional têm origem nas reações individuais, sobretudo quando esses comportamentos assumem a forma de resistência. Segundo Ansoff (1984, p. 473-474), a sobreposição de motivações individuais a necessidades da organização demonstra que indivíduos racionais frequentemente agem irracionalmente. Dessa forma, a resistência organizacional é, para o autor, a manifestação da irracionalidade da organização, uma recusa em reconhecer novas dimensões da realidade, em raciocinar logicamente, e administrar as consequências das mudanças.

Thomas e Hardy (2011, *apud* POLICARPO; BORGES, 2016, p. 84) argumentam que é possível fomentar uma reação positiva à mudança quando crenças, valores, emoções e visões individuais são levados em consideração. É muito mais provável que ressentimentos e insatisfações venham à tona quando a mudança é gerenciada utilizando-se da coerção e imposição.



Judson (1966) também chama a atenção para os fatores emocionais, propondo que a reação individual é influenciada também por temores, desejos e convicções. Para defender sua posição, o indivíduo resiste. Conforme o Quadro 2, a resistência à mudança pode se manifestar de diversas maneiras, como atraso para iniciar o processo de mudança, tentativas de sabotagem, recusa em aprender, entre outros.

Quadro 2 - Reação comportamental ao processo de mudança.

Tipo de resistência	Comportamento observado
Resistência passiva	<ul style="list-style-type: none">- Fazer somente aquilo que for ordenado- Comportamento regressivo- Não aprender — protestos- Trabalhar somente obedecendo as regras- Racionalizar recusas- Aceitação aparente (em seguida, retorno às formas antigas)- Ironia e prazer em falhar- Retirada pessoal (aumento do tempo fora do trabalho)- Desacelerar informações- Reter- Concordância verbal, porém sem execução concreta
Resistência ativa	<ul style="list-style-type: none">- Fazer o mínimo possível- Reduzir o ritmo de trabalho- Retraimento pessoal- Cometer “erros”- Causar danos- Sabotagem deliberada- Crítica à gerência superior- Motivos para queixas- Recusa de carga de trabalho adicional- Apelação para o medo- Manipulação- Propagação de boatos e discussão- Obstrução e intimidação

Fonte: Policarpo e Borges (2016, p. 87), adaptado pela autora.

Existem dois tipos de resistência à mudança. Elas ocorrem simultaneamente e produzem efeitos semelhantes: atrasos, custos maiores e dificuldades para a operacionalização das estratégias. As causas, porém, são diferentes. A resistência à mudança tanto pode ser passiva e quieta, como pode ser ativa e agressiva através de comportamentos de reclamação, tumultos e greves (CHIAVENATO, 2003, p. 269).



3. GERENCIAMENTO DA RESISTÊNCIA

Considerando que a resistência à mudança pode emergir de múltiplas causas, torna-se necessária a avaliação de diferentes estratégias de gerenciamento. Ansoff (1984, p. 477-478) diferencia a resistência individual da resistência de grupos. O gerenciamento da resistência individual deverá levar em conta as convicções, ambições e inclinação a aprender dos indivíduos, já o gerenciamento da resistência de grupos deverá avaliar valores e normas coletivas.

Um levantamento de Dent e Goldberg (1999, p. 28) identificou as estratégias mais mencionadas na bibliografia sobre mudança organizacional; são elas: educação, participação, facilitação, negociação, manipulação, coerção, discussão, benefícios financeiros, apoio político. Observa-se aí uma convergência com as seis estratégias genéricas de Kotter e Schlesinger (1979, p. 5-7) para se superar a resistência à mudança: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e suporte, negociação e acordo, manipulação e cooperação e coerção explícita e/ou implícita.

Ainda conforme Kotter e Schlesinger (1979, p. 5-7), esforços de mudança organizacional bem-sucedidos decorrem da aplicação habilidosa dessas estratégias, em diferentes combinações possíveis. Todavia, duas características determinantes para o sucesso podem ser identificadas: a primeira é que os agentes de mudança empregam essas abordagens tendo consciência de suas forças e fraquezas; segundo, eles avaliam a situação realisticamente. O erro mais comum dos agentes de mudança, de acordo com esses autores, é utilizar apenas uma abordagem ou algumas delas em todo tipo de situação, ou, ainda, tratar as mudanças de maneira isolada e incremental, desvinculadas de uma estratégia global.

3.1 EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Um dos métodos mais comuns de gerenciamento da mudança é educar as pessoas sobre o processo de mudança. A comunicação de ideias ajuda as pessoas a entender a necessidade e a lógica de uma mudança. Medidas educativas podem incluir



conversas individuais, apresentação em grupos, ou avisos e relatórios (CAMPOS, 2009, p. 16).

Segundo Kotter e Schlesinger (1979, p. 5), um programa de educação e comunicação pode ser ideal quando a resistência se basear em análises e informações inadequadas, especialmente se a colaboração daqueles que resistem for necessária para a implementação da mudança. Contudo, também nessa abordagem o comprometimento de todos os envolvidos se mostra fundamental:

Nos programas de educação e comunicação a convergência de objetivos é fundamental e todos devem saber perfeitamente o que, como e quando fazer. Quando isso ocorre sem nenhuma discrepância ou dissonância certamente a mudança será bem-sucedida, no entanto, se houver alguma divergência em relação aos objetivos, provavelmente a transformação será um insucesso, pois a tendência é o elo da corrente quebrar em seu lado mais fraco (CAMPOS, 2009, p. 16).

A implementação de medidas educativas requer, portanto, a existência de boas relações entre os agentes de mudança e os indivíduos que apresentam resistência. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas no processo, maior será o tempo e esforço necessário para que a medida seja efetiva (KOTTER; SCHLESINGER, 1979, p. 5).

3.2 PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO

Envolver toda a equipe nos esforços do processo de mudança contribui fortemente para reduzir a resistência dos indivíduos. Segundo Mabin; Forgeson e Green (2001, p. 171), os agentes de mudança precisam envolver os outros no processo para identificar as várias formas de resistência, testar as estratégias e planos de ação, e possibilitar uma implementação completa e bem-sucedida da mudança.

Na prática, segundo Kotter e Schlesinger (1979, p. 6), a atitude dos agentes de mudança sobre a participação é ambivalente - às vezes positiva e às vezes negativa. Ou seja, muitos sentem que a participação é essencial, já outros a rejeitam quase sempre. Ambos os extremos podem ser problemáticos, já que nenhum deles é



realista. Essa abordagem requer do agente de mudança habilidades para exercer uma liderança transformacional em sua equipe.

[...] a liderança transformacional, que envolve mais que o intercâmbio de experiências e influências entre líderes e liderados, é caracterizada como um processo que motiva seguidores apelando aos valores morais e aos ideais mais elevados. Os líderes transformacionais são capazes de definir e articular uma visão para suas organizações e de influenciar seus seguidores a participar de sua efetivação (POLICARPO; BORGES, 2016, p. 82).

Quando os agentes de mudança acreditarem não ter todas as informações necessárias para elaborar ou implementar uma mudança, ou quando o comprometimento total da equipe for necessário, envolver os participantes na mudança torna-se muito recomendável. A experiência tem demonstrado que a participação leva ao comprometimento, não apenas à obediência. Em muitos casos, o comprometimento é o fator-chave para o sucesso da mudança (KOTTER; SCHLESINGER, 1979, p. 5).

Todavia, o processo de participação possui seus reveses. Não apenas ele pode conduzir a resultados ruins se for mal gerenciado, como também pode se arrastar além do recomendado. Segundo Campos (2009, p. 17), essa abordagem requer disciplina, cooperação e engajamento, e é mais adequada para mudanças lentas, graduais e de longo prazo. Quando a mudança tiver de ser implementada rapidamente, ela pode simplesmente ser longa demais para se poder envolver outros participantes. Pardo-del-Val; Martínez-Fuentes e Roig-Dobón (2012, p. 1846) acrescentam, ainda, que o grau de participação da equipe deve estar claro, uma vez que um processo muito democrático pode fazer com que os subordinados deixem de reconhecer os limites da autoridade.

3.3 FACILITAÇÃO E APOIO

Fornecer suporte pode ser um meio eficaz de combater a eventual resistência à mudança. Kotter e Schlesinger (1979, p. 6) apontam que esse processo pode incluir treinamento em novas habilidades, concessão de folga após um período de trabalho



intenso, ou simplesmente se dispor a escutar e dar apoio emocional. Outras ferramentas típicas dessa abordagem, apontadas por Campos (2009, p. 17), são o aconselhamento, planos de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos. A facilitação e apoio possuem maior utilidade quando a ansiedade é identificada como a fonte da resistência. Gerentes mais rígidos frequentemente ignoram esse tipo de resistência, bem como a eficácia de métodos facilitadores.

A desvantagem principal desse método é que ele pode ser dispendioso e levar tempo para gerar resultados. Se não houver tempo, dinheiro e paciência o suficiente, a aplicação das práticas de facilitação e apoio pode não ser tão útil.

3.4 NEGOCIAÇÃO E ACORDO

Oferecer incentivos pode ser uma estratégia bem-sucedida para enfrentar a resistência à mudança. Por exemplo, uma organização pode conceder um aumento salarial em troca da aceitação de uma alteração no acordo trabalhista (KOTTER; SCHLESINGER, 1979, p. 5). Nessa abordagem, o agente de mudança assume uma liderança de caráter transacional. Segundo Policarpo e Borges (2016, p. 81), “na liderança transacional um líder enxerga a relação líder-liderado como um processo de troca, onde o subordinado estabelece um vínculo com o líder condicionado ao recebimento de uma recompensa negociada anteriormente”. A negociação pode ser iniciada como uma simples discussão, evoluindo até que as partes alinhem suas demandas e cheguem a um acordo (DUBRIN, 2019, p. 364).

Para Campos (2009, p. 17), negociação é particularmente útil quando estiver claro que alguém tem algo a perder, mas sua capacidade de resistir ainda for significativa. Já Kotter e Schlesinger (1979, p. 6) afirmam que acordos negociados podem ser uma alternativa relativamente fácil de se evitar grandes resistências. E uma vez que o agente de mudança deixa claro estar aberto à negociação, surge a possibilidade de haver chantagens dos envolvidos.



3.5 MANIPULAÇÃO E COOPTAÇÃO

Em algumas situações, o agente da mudança pode recorrer a tentativas veladas de influenciar os outros. A manipulação, nesse contexto, normalmente envolve o uso seletivo de informações e a modelagem consciente dos eventos (CAMPOS, 2009, p. 18). Uma forma comum de manipulação é a cooptação.

Conforme Dubrin (2019, p. 374), a cooptação de um indivíduo geralmente envolve conceder a ele um papel desejável na elaboração ou implementação da mudança. A cooptação de um grupo, por seu turno, envolve dar a um de seus líderes um papel fundamental na elaboração ou implementação da mudança. Kotter e Schlesinger (1979, p. 6) afirmam que a cooptação não é uma forma de participação, já que o agente não se interessa por conselhos do cooptado, nesse caso apenas o apoio é desejado. Segundo Campos (2009, p. 18), sob certas circunstâncias a cooptação pode ser uma abordagem relativamente simples e barata de obtenção de apoio de um indivíduo ou grupo - mais barata que a negociação e mais rápida que a participação.

Contudo, o método manipulativo também possui desvantagens. Kotter e Schlesinger (1979, p. 6) afirmam que se as pessoas perceberem que estão sendo enganadas ou tratadas de maneira desigual, a reação ao processo de mudança pode ser muito negativa. Um processo de mudança manipulativo mal conduzido tem grande potencial de gerar mais resistência do que se nada tivesse sido feito. Se o agente de mudança ganhar uma reputação de manipulador, ele pode destruir sua capacidade de usar outras abordagens, como a educação e participação. No pior dos casos, sua carreira pode ser arruinada (KOTTER; SCHLESINGER, 1979, p. 7).

No que pesem essas desvantagens, a manipulação bem-sucedida é possível e ocorre corriqueiramente nas organizações. Conforme Campos (2009, p. 18), quando não há alternativas ou tempo suficiente para educar, envolver ou apoiar, ou, ainda, quando há poucos recursos para negociar ou coagir, os agentes de mudança recorrem com frequência às técnicas de manipulação. Por exemplo, a manipulação da informação pode assustar as pessoas, fazendo-as acreditar que uma grande crise está por vir e a mudança é a única alternativa possível para se evitar esse cenário.



3.6 COERÇÃO IMPLÍCITA E EXPLÍCITA

Por fim, o agente da mudança pode gerenciar a resistência apelando para a coerção. Segundo Ansoff (1984, p. 506), a mudança coercitiva nada mais é que o gerenciamento do processo de mudança por meio da aplicação do poder. Nesse método, as pessoas são forçadas a aceitar a mudança por meio de ameaças implícitas ou explícitas (perda de emprego ou de promoção etc.).

Assim como a manipulação, o uso da coerção é um processo arriscado, uma vez que a mudança forçada é geralmente recebida com grande ressentimento (CAMPOS, 2009, p. 18). Entretanto, conforme Kotter e Schlesinger (1979, p. 7), em situações em que a velocidade é essencial e em que as mudanças serão impopulares independentemente de como serão introduzidas, a coerção pode ser a única opção possível.

4. CRÍTICAS AO GERENCIAMENTO DA RESISTÊNCIA

Ainda que a superação da resistência à mudança seja um tema recorrente na literatura de Administração de Empresas, alguns autores defendem que ela pode ser uma força benéfica no processo de mudança organizacional. A resistência é, afinal, melhor que a apatia, evita o pensamento de grupo e fornece ideias alternativas para consideração (WADDEL; SOHAL 1988, *apud* MABIN; FORGESON; GREEN, 2001, p. 170).

Hernandez e Caldas (2001, p. 34-36) questionam os principais pressupostos sobre a resistência à mudança, apresentando para cada um perspectivas alternativas que normalizam ou expõem o aspecto positivo da resistência.

Quadro 3 - Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contra pressupostos.

Pressuposto	Contra pressuposto
A resistência à mudança é um fato da vida e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento.



	A resistência é alardeada pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando desafiados em seus privilégios ou ações.
A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	A resistência é um fenômeno saudável e contributivo
	A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os mais propensos a resistir à mudança.	A resistência, quando ocorre, pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados.
A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	A resistência é tanto individual quanto coletiva, a resistência varia de uma pessoa a outra, em função de fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Hernandez e Caldas (2001, p. 37).

Segundo esses autores, afirmações como a que a resistência à mudança constitui um “fato da vida”, possui caráter negativo, advém da natureza humana, é mais provável entre subordinados e caracteriza-se como um fenômeno coletivo são equivocadas ou servem para a manipulação do discurso pelos que detêm o poder.

Grey (2004, p. 13) faz uma crítica mais fundamental, questionando o lugar-comum que se tornou as afirmações sobre a “mudança cada vez mais acelerada” no ambiente. Tais afirmações comumente se baseiam em um raciocínio que

Primeiro, considera taxas de mudança sem precedentes. Segundo, relaciona a mudança não ao caráter inevitável do tempo, mas a determinados aspectos, como a tecnologia e a globalização. Em terceiro lugar, a mudança é vista como algo suscetível a intervenções, em vez de um fluxo espontâneo (GREY, 2004, p. 16).



Ainda segundo Grey (2004, p. 16), o percebido senso de urgência provocado pelas mudanças popularizou a ideia de “gerenciamento de mudanças” nas organizações. Contudo, as taxas elevadíssimas de fracasso em estratégias de mudança célebres (TQM, Reengenharia, Downsizing etc.) são reveladoras da inefetividade desses métodos. Nesse cenário, a resistência à mudança nas organizações surge não como causa, mas como pretexto para o insucesso das tentativas de gerenciar a mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 35).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação conduzida nesta pesquisa buscou elucidar a seguinte questão norteadora: como gerenciar a resistência à mudança nas organizações? Considerando-se que é sempre preferível antecipar-se às mudanças a reagir a elas, conclui-se que um programa bem estruturado de gerenciamento da resistência é aquele que prioriza fortemente as abordagens baseadas na educação, apoio, participação e negociação.

A aplicação permanente do gerenciamento antecipativo libera margem de tempo para o desenvolvimento transformacional da equipe. As abordagens mais incisivas — manipulação, cooptação e coerção - ficam, assim, reservadas para situações de imprevisto que o agente de mudança não fora capaz de antever.

O gerenciamento da resistência à mudança requer dos agentes capacidade de pensar a situação sob diferentes perspectivas: a natureza da mudança (incremental ou disruptiva) e o caráter da resistência (passiva ou ativa, individual ou de grupo), bem como os recursos disponíveis (capital, tempo) e as particularidades dos colaboradores (predisposição a aprender, comprometimento e confiança), entre outros. A abordagem deve ser, portanto, multidisciplinar e situacional.

A resistência como fenômeno organizacional surge especialmente porque as organizações refletem as suas partes - as pessoas. Logo, medos, ambições, interesses e crenças devem ser os elementos centrais da análise da resistência. As principais competências emocionais exigidas do agente da mudança devem ser a



compreensão e a empatia - o que não implica complacência com comportamentos danosos.

A maior relevância das críticas ao gerenciamento da resistência reside, justamente, em remover o estigma e acolher a resistência como parte normal do processo. Nesse sentido, o gerenciamento da resistência nunca equivalerá à superação da resistência. Ainda, é dada aos gestores uma ótima oportunidade de exame de consciência sobre as motivações da batalha constante que travam contra a resistência à mudança, suas responsabilidades nessa dinâmica, bem como sobre a própria noção de que há uma fronteira rígida entre agentes e objetos da mudança.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Implanting Strategic Management**. Hoboken: Prentice/Hall, 1984.

CAMPOS, Ricardo de Lima. **Liderança nas organizações**. Rio de Janeiro, 2009. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Empresarial), UCAM - Universidade Cândido Mendes.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P; VERHULST, Susan L. **Fundamentals of human resource management**. 12 ed. Hoboken: Wiley, 2016.

DENT, Eric. B.; GOLDBERG, Susan Galloway. **Challenging “Resistance to Change”**. The Journal of Applied Behavioral Science, Thousand Oaks, v. 35, n.1, p. 25-41, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentals of Organizational Behavior**. 6 ed. Solon: Academic Media Solutions, 2019.

FREITAS, Maria Esther de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learnig, 2007.

GREY, C. **O Fetiche da Mudança**. RAE - Revista de Administração de Empresas, n. 1, vol. 44, p. 10-25, 2004.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

KOTTER, John. P.; SCHLESINGER, Leonard. A. **Choosing strategies for change**. Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, mar./abr. 1979.



LEWIN, Kurt. **Frontiers in group dynamics**. Human Relations, Nova Iorque, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

MABIN, Victoria J.; FORGESON, Steve; GREEN, Lawrence. **Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management**. Journal of European Industrial Training, vol. 25, p. 168-191, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Planning on the Left Side and Managing on the Right**. Harvard Business Review, jul/ago, 1976.

PARDO-DEL-VAL, Manuela; MARTÍNEZ-FUENTES, Clara; ROIG-DOBÓN, Salvador. **Participative management and its influence on organizational change**. Management Decision. vol. 50, n. 10, p. 1843-1860, 2012.

POLICARPO, Renata Veloso Santos; BORGES, Renata Simões Guimarães e. **Mudança organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores**. E&G - Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, out/dez 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE - REFERÊNCIA NOTA DE RODAPÉ

2. Profissional que conduz pessoas, grupos ou toda a organização no sentido de promover novos valores, atitudes e comportamentos por meio de processos de identificação e internalização (CHIAVENATO, 2003, p. 375).

Enviado: Fevereiro, 2022.

Aprovado: Março, 2022.

¹ MBA em Administração Estratégica (em andamento), MBA em Gestão de Recursos Humanos (em andamento), Graduação em Administração de Empresas, Graduação em Relações Internacionais. ORCID: 0000-0003-0289-045X