

Introdução

"A oposição dos contrários é condição da transformação das coisas e, ao mesmo tempo, princípio e lei; o estado de estabilidade, de concordância e de paz é apenas a confusão das coisas no abrasamento geral, o que é contrário é útil. E é daquilo que está em luta que nasce a mais bela harmonia, tudo se faz por discórdia, o combate é o pai e o rei de todas as coisas, de alguns ele fez deuses; de outros homens, uns escravos; de outros, homens livres."

Heráclito de Éfeso

Nesta nossa sociedade moderna e dinâmica em que hoje convivem indivíduos, grupos e organizações, vivenciamos o paradoxo entre uma pressão constante e crescente por mudanças cada vez mais rápidas e, ao mesmo tempo, um aumento da dificuldade em efetivá-las. Muitas vezes, sentimo-nos atropelados pela forma como as mudanças são introduzidas, ficando com a sensação de que nem bem terminamos de absorver uma inovação quando algo novo surge, pedindo que mudemos conceitos, habilidades e hábitos que mal tivemos tempo de conhecer e experimentar. Entendemos que esse ambiente de mudanças é um fenômeno resultante da combinação de dois fatores: a dinâmica do mercado e o processo de individualização.

Atualmente, não há como dissociar empresas bem-sucedidas da capacidade de inovar de forma ágil e competente. Não basta apenas ter uma grande ideia ou saber encontrar a solução para enfrentar determinada ameaça da concorrência. As organizações precisam desenvolver a capacidade de transformar rapidamente e com grande efetividade suas ideias em produtos, serviços e cultura organizacional – do contrário, correm o risco de ficar fora do jogo.

Por outro lado, somos indivíduos cada vez mais autoconscientes e temos dificuldade de aceitar imposições ou propostas que não conseguimos compreender, pois não queremos abrir mão de nossa consciência, mesmo em condições adversas. Também somos transformadores das realidades em que nos inserimos e, à medida que nos transformamos, promovemos impactos de mudança tanto nas pessoas quanto nos ambientes que nos cercam, porque necessitamos de espaço e de apoio para colocarmos nossas ideias e realizarmos nossos anseios. Esse espaço tem sido buscado nas organizações, onde atualmente passamos a maior parte de nosso tempo. O desafio está em encontrar as formas organizacionais que reconheçam, respeitem e possibilitem a expressão de nossa individualidade de forma significativa. Portanto, somos ao mesmo tempo pacientes e agentes da mudança.

Em vista da ação desses fatores, os indivíduos e os grupos que compõem as organizações, assim como suas lideranças e facilitadores internos e externos, estão sendo defrontados com o desafio crescente de lidar com um ambiente organizacional complexo e incerto, tendo de ampliar continuamente suas capacidades de perceber, compreender, absorver e desenvolver habilidades para conduzir processos de mudança.

Se, por um lado, o mercado e os indivíduos querem e precisam de mudanças, por outro temos uma propensão natural de resistir a elas. Vivemos em busca de respostas para questões do tipo:

- Como os líderes e os facilitadores podem enfrentar a inevitável bateria de mudanças que os assedia diariamente e manter suas organizações viáveis, atualizadas e saudáveis?
- Como introduzir mudanças sem que o processo se torne desgastante ou deixe sequelas?
- O que conhecemos dos fenômenos que estão por trás das mudanças?
- Por que existe resistência?

A principal causa de falhas em processos de mudança não é técnica, mas sim relacionada com a dificuldade de focar nas questões que envolvam pessoas. Antes de ser organizacional, a mudança é um processo individual. Temos diferentes reações à mudança e não é possível tratar todos os casos da mesma forma.

Motivações para a resistência

Precisamos entender que resistências existem. Aliás, podemos afirmar que certo grau de resistência, a princípio, é um fator positivo, pois isso é necessário para que haja consciência por parte dos indivíduos em relação à aquilo com que estão se defrontando. Não haver resistência pode significar um processo inconsciente que gera a ilusão de uma maior facilidade na absorção da mudança no primeiro momento, mas que certamente acarretará consequências negativas mais adiante. Também temos de compreender como e onde se manifestam as resistências para, em seguida, adotar abordagens condizentes com o cenário em que as pessoas e a organização vivem.

Isto sem falar que muitas vezes as pessoas resistem às mudanças simplesmente porque antevêm que elas não serão boas para organização, ou seja, tal decisão pode ter sido tomada em um nível que não conhece a operação ou segue um modismo do mercado – ou ainda foi ideia de alguma grande consultoria de estratégia que não conhece o negócio ou a cultura em questão. Nos últimos anos, quantas organizações que terceirizaram seus serviços de relacionamento com o cliente, depois de sérios impactos na imagem e no faturamento, estão internalizando os mesmos serviços? Nesse sentido, é provável que a pessoa que trouxe uma série de dúvidas quando o projeto foi implantado foi taxado de resistente.

Resistência a mudanças

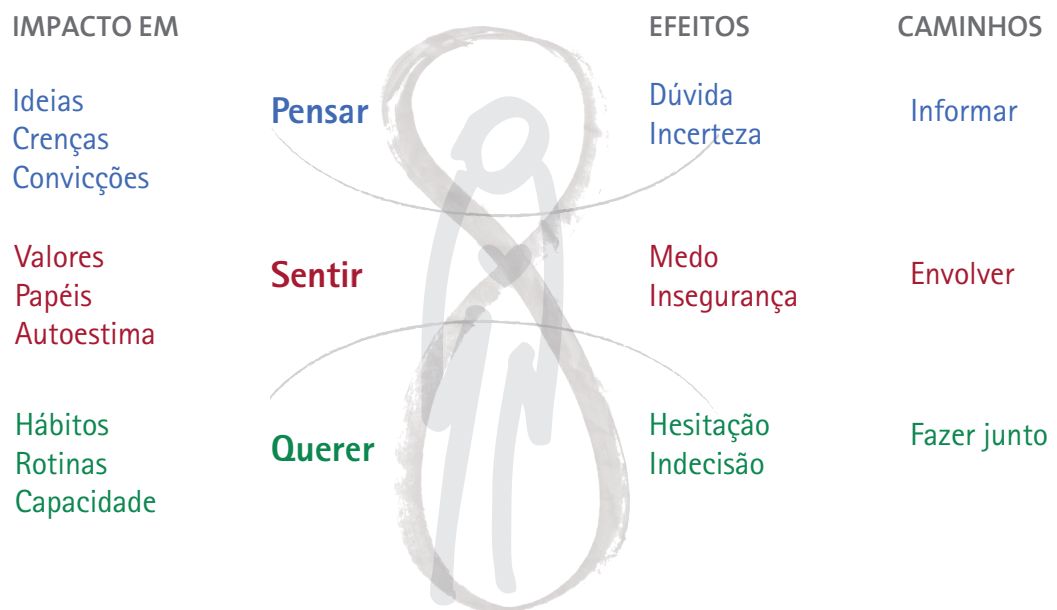
Na ansiedade de simplificar e acelerar os processos de mudança, buscamos meios de fazer passar pela goela dos indivíduos e dos grupos aquilo que eles ainda não tiveram tempo de digerir, ou que não passou por seus corações. Aplicamos técnicas e dinâmicas, ou mesmo algum tipo de anestésico, na tentativa de, temporariamente, desligar a consciência das pessoas para que aceitem a mudança sem resistência.

Portanto, como líderes ou facilitadores, devemos provocar primeiro, ainda que sem exagero, algum nível de resistência, estimulando os envolvidos a questionar e buscar entender os motivos e objetivos da mudança, a experimentar e vivenciar o novo, assim como apoiá-los em lidar com os erros inevitáveis que irão cometer, até que desenvolvam as novas habilidades requeridas.

No entanto, isso não é suficiente quando nos deparamos com graus de resistência mais intensos, capazes de bloquear e até impedir que mudanças necessárias se efetivem. Por que isso ocorre? O que está por trás desse fenômeno? A resistência é um processo anímico individual ligado ao Pensar, ao Sentir e ao Querer. Temos de conviver com o paradoxo: "O que eu sinto é real para mim". Essa realidade está numa esfera onde o lógico, o sensato, muitas vezes não funciona. A resistência à mudança é uma questão emocional e, quando exagerada, muitas vezes inconsciente. O que pode estar por trás de uma resistência mais intensa?

- Nossa própria trajetória de vida nos ensina e nos proporciona pontos de vista sobre as realidades que vivenciamos. Isso nos dá segurança e não gostamos de abrir mão disso.
- O futuro é sempre uma ameaça.
- Somos ciosos do nosso território.
- Não gostamos de ser contestados com relação ao nosso jeito de fazer ou pensar as coisas.
- Temos propensão a querer que as pessoas ajam à nossa imagem e semelhança.
- Largar o que estamos habituados para ter o novo que ainda não conhecemos bem é quase doloroso.
- Sentimo-nos mal quando somos atropelados e não nos dão tempo para refletir, digerir e decidir o que fazer.
- As mudanças conscientes não eliminam a dor, porém podem torná-la mais aceitável.
- Mudanças positivas também doem.

Resistência a mudanças



O papel do líder facilitador

Nesse contexto, o papel do líder facilitador de processos é tornar consciente o que é inconsciente e trabalhar o que já é consciente, apoiando os envolvidos na quebra de barreiras – ou seja, o desconhecido, a dúvida, a insegurança e o medo, a hesitação. Muitas vezes as pessoas resistem porque não conseguem ver o problema claramente, ou se sentem inábeis para resolvê-los, ou até mesmo temem suas consequências.

A resistência à mudança é parte do processo de aprendizagem do eu. A forma mais adequada de tratá-la é aquela em que o líder ou facilitador cria condições favoráveis ao aprendizado, dando acesso e estimulando a busca de conhecimento. Ao mesmo tempo que se mostra aberto para lidar com incômodos, preocupações e sugestões dos envolvidos, além de se colocar ao lado destes a fim de que sintam seguros na experimentação e na aplicação dos novos conceitos e técnicas. Agindo assim, o líder facilitador estará sendo ativo, consciente e hábil ao antecipar a ocorrência da resistência. Quando a resistência surge de forma saudável, pode significar que o líder ou facilitador estão se aproximando do alvo.

A resistência consciente, não patológica, cria uma terceira via que normalmente é a mais criativa. Se não houver resistência, a mudança não tem legitimidade. É como uma vitória sem luta! Ou triunfar sem glória...

Resistência a mudanças

Então como o líder ou facilitador pode ajudar remover as barreiras?

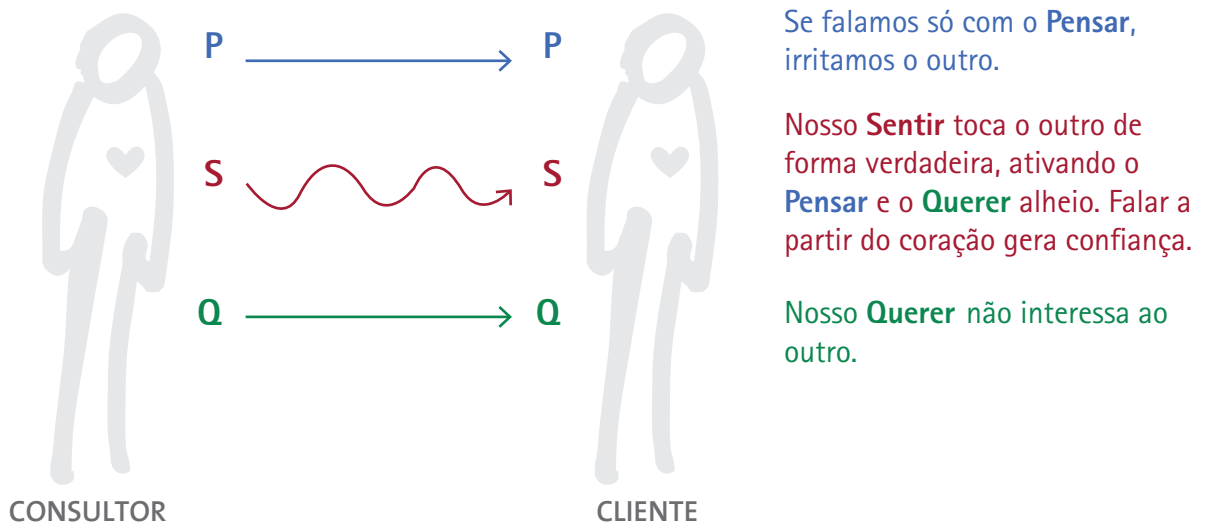
Pensar —————> Dúvida —————> **Compreender** a realidade

Sentir —————> Insegurança —————> **Ponderar** a partir da autoconsciência em um ambiente de confiança

Querer —————> Hesitação —————> **Agir** com compromisso a partir de apoio, estímulo e encorajamento

A dificuldade que temos em gerenciar a mudança é administrar os antídotos na dose certa, otimizando recursos e prazos.

Ao trabalhar com mudanças que envolvam pessoas e grupos, deve-se ter consciência de que:



Posturas desejáveis para o líder facilitador

- Esclarecer exhaustivamente: O quê? Como? Por quê? Quais serão as consequências?
- Criar clareiras para as discordâncias aparecerem, ou para proporcionar o confronto positivo.
- Encaminhar, agregar e transformar as sugestões e contradições que surgem no decorrer do processo, não perdendo o vínculo com o principal.

Resistência a mudanças

- Criar novos contextos, aumentando o campo de visão dos envolvidos.
- Perceber indicativos de resistência:
 - Visuais:** olhar, postura, respiração e tom de voz.
 - Intuitivos:** ouvir e ler o PSQ das pessoas; ser capaz de ler nas entrelinhas.
- Reconhecer que qualquer mudança é um processo doloroso ajuda na empatia.
- Adquirir calma interior.
- Dar tempo. Paciência. Tolerância.
- Não julgar, saber ouvir.
- Ter coragem moral.
- Ser autêntico.
- Evitar, em sua atuação:
 - O clichê**, no nível do Pensar.
 - A apatia**, no nível do Sentir.
 - A rotina**, no nível do Querer.
- Construir o plano de ação com os envolvidos.

Um cuidado importante a se tomar é com o rótulo de resistente que colocamos nas pessoas. Em um dos nossos programas, ao pedir para o grupo uma definição da pessoa resistente à mudança, um participante respondeu que o "resistente à mudança é o cara que é contra o projeto que nosso chefe nos mandou implantar". Em muitas situações, o papel do líder facilitador é abrir espaço para os resistentes se manifestarem, trazer à luz a resistência, a fim de que ela possa contribuir com a coerência e a solidez das mudanças. Como disse Heráclito, "do encontro das forças opostas que nasce o novo."