

# Jornada de Psicologia

## RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

Capitão-de-Mar-e-Guerra (T) Cesar da Silva Santos  
Mestre em Psicologia Social/Cognitiva pela Fundação Getúlio Vargas  
Especialista em Psicologia de Aviação  
Especialista em Psicologia do Trabalho pela Fundação Getúlio Vargas  
Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Gama Filho  
Graduado em Psicologia pela Faculdades Integradas Maria Thereza  
Imediato da Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia - Rio de Janeiro

### 1. Introdução

O tema Reação às Mudanças e suas consequências no âmbito das organizações possibilita uma variedade de informações úteis tanto para o aprimoramento dos indivíduos como para a própria Organização em que o mesmo encontra-se inserido.

O contexto da mudança pode ser analisado sob vários enfoques. Por isso mesmo o presente estudo estará abordando o assunto principalmente no setor da Aviação Naval, propondo um conjunto de medidas que poderão ser mais bem incorporadas para melhoria da segurança dos indivíduos que atuam neste setor.

Primeiramente serão focadas as bases teóricas do conceito de mudança, para, então, apresentar uma abordagem do assunto no contexto da Segurança de Aviação, conforme preconizam as normas aplicadas pela Marinha do Brasil no Manual de Segurança de Aviação (DGPM 3010).

### 2. Desenvolvimento

A evolução tecnológica marcou uma importante etapa na história da aviação. A cada dia mais se fala em segurança, e de como dotar as máquinas de recursos capazes de indicar as situações de pane, informando ao piloto que procedimentos são mais



CMG (T) Santos e CC (T) Anna Laura

corretos para resolver a situação complexa de salvar as vidas em um acidente ou incidente aéreo. No entanto, pouco se tem discutido, apresentado ou proposto, em razão proporcional ao desenvolvimento tecnológico, sobre como adaptar o homem a este vasto meio em constante evolução que é a aeronave.

Preparar o homem, estudar suas reações diante de situações tão diferentes de sua própria natureza parece ser um desafio para as ciências do comportamento. Contudo trata-se de um estudo audacioso, mas extremamente importante.

O ser humano, dotado de cinco sentidos, todos postos à prova durante um simples voo, precisa, portanto, conhecer um importante fundamento presente em sua personalidade: precisa aprender

a mudar, a acompanhar o novo, a estar disponível aos desafios buscando superá-los. Conhecendo os principais processos relacionados à mudança, certamente, aqueles que atuam junto a meios aéreos poderão contribuir para que as novas tecnologias sejam mais bem assimiladas, e, ao mesmo tempo, adaptadas à natureza do homem, possibilitando que todo o seu potencial seja aplicado para o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes na superação das novidades tecnológicas.

Voar com segurança depende assim do estudo de importantes fatores comportamentais que afetam os indivíduos todos os dias e que são formadores do constructo conhecido como **"atitude"**.

Processos de mudança e de atitudes são aplicados por várias companhias aéreas. A Varig foi uma das que mais investiu em treinamento do pessoal. O cenário das Companhias Aéreas em decorrência dos atentados terroristas ocorridos nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001, é de mudança constante e muito rápida. Nos treinamentos da Varig foram implementados programas de mudança comportamental, elaborados pelo teórico Nido Qubein, que tinha o seguinte discurso: *"A mudança é ameaçadora, mas é também uma oportunidade."*

Lidar com as mudanças, para Nido, é ser flexível e ver as coisas de modo diferente do que normalmente vemos. Para o autor, *"A criatividade é importante para se lidar com as mudanças. Quando as coisas estão mudando rapidamente, uma das melhores maneiras de manter o equilíbrio é ter uma imagem clara para onde você está indo – mesmo que a rota eventualmente mude"*. Estamos, portanto a todo instante, cercados por um mundo em constante transformação, e temos que a ele nos adaptar, não resistindo, mas aprendendo a lidar com o novo.

Atitude é a tendência do indivíduo a agir de determinada maneira diante de situações, pessoas e objetos. Em uma pesquisa realizada pelo CENIPA referente a relatórios finais de acidentes ocorridos entre 1992 e 1996 - o aspecto psicológico de maior incidência nos acidentes foi atitude (24,46% de frequência), caracterizada pelo excesso de autoconfiança, exibicionismo, complacência, improvisação, descaso com operações e procedimentos. Segundo a Capitão-Tenente Flávia Gonçalves Ma-

galhões do Instituto de Psicologia da Aeronáutica, uma das elaboradoras da pesquisa, *"o excesso de autoconfiança pode distorcer a percepção das reais condições climáticas, interferindo na capacidade de julgamento do piloto através de uma deficiente análise da situação, levando-o a tomar uma decisão errada de decolar, quando deveria aguardar que o tempo melhorasse"*.

Mudar a nossa atitude é um fenômeno tão simples que só depende da vontade de cada indivíduo. No best-seller *"Quem mexeu no meu queijo"* escrito por Spencer Johnson, o autor menciona que *"a vida não é um corredor reto e tranquilo que nós percorremos livres e sem empecilhos, mas um labirinto de passagens, pelas quais nós devemos procurar nosso caminho, perdidos e confusos, de vez em quando presos em um beco sem saída. Porém, se tivermos fé, uma porta sempre será aberta para nós, não talvez aquela sobre a qual nós mesmos nunca pensamos, mas aquela que definitivamente se revelará boa para nós."*

O autor mencionado apresenta no livro algumas "dicas" que facilitam o estudo do processo de mudança. Para ele a mudança sempre ocorre em nossas vidas. Portanto, temos que estar preparados para antecipar a mudança, monitorá-la, nos adaptarmos rapidamente a ela, apreciar a mudança e estarmos permanentemente preparados para mudar.

Leon Festinger (1964) foi, talvez, um dos teóricos que mais estudou a questão dos estados de mudança. Ao relatar suas idéias elaborou a "Teoria da Dissonância Cognitiva", uma das teorias mais respeitadas no campo da Psicologia Social, e que viabiliza o entendimento dos processos de mudança por que passam as pessoas. Para Festinger, *"após uma decisão, segue-se um estado de dissonância e conseqüentemente, são desencadeados mecanismos de redução de dissonância. As principais maneiras de reduzir dissonância são: desvalorização dos elementos dissonantes da alternativa rejeitada, valorização dos elementos consonantes à alternativa escolhida; tentativa de tornar irrelevantes os elementos dissonantes; busca de apoio social para a posição assumida"*.

Em geral, as pessoas reagem às mudanças porque aprender a mudar requer modificações de hábitos comportamentais e nos métodos usuais de perce-

ber, pensar e agir. As pessoas que reagem às mudanças não aceitam aquilo que incomoda, se preocupam em perceber somente as coisas que convém e são agradáveis, apresentam incerteza quanto aos novos rumos e às consequências das mudanças, têm receio de perder as vantagens já adquiridas, manifestam insegurança pessoal diante do desconhecido e um conflito de escolha (atração pela mudança x medo do desconhecido).

Segundo Argyris (1992), a resistência à mudança pode ser considerada como uma rotina organizacional defensiva, sendo manifestação inconsciente, dificultando ou impedindo a mudança e a aprendizagem na organização. A aprendizagem organizacional, para Argyris (1992), é definida sobre duas condições distintas: a primeira ocorre quando a organização atinge seus propósitos, ou seja, quando existe igualdade entre o seu desenho da ação e a realidade ou resultado; e a segunda, quando uma desigualdade entre a pretensão e o resultado é identificada e corrigida, ou seja, transformada em igualdade.

Pereira e Fonseca (1997), complementam as ideias em questão, categorizando-as em formas de reação à mudança, ou seja, "ignorar a mudança" refere-se a "fingir não enxergar", o que permite o não comprometimento. Possibilita esconder na alienação o medo de optar. Existe a fantasia de que a não decisão isenta das consequências, e esquece-se de que a abdicação também é uma forma de decisão. Podem ocorrer sentimentos de amargura, pessimismo e depressão, relacionados a um futuro não almejado. "Isolar-se" refere-se à percepção de não necessitar conviver com a realidade da mudança. Pode gerar solidão. "Boicotar" refere-se ao comportamento de resistências agressivas, destruidoras. "Resistir ativamente" refere-se à decisão de defender princípios e posições com rigidez, elegância, fleuma e bravura. Às vezes, este tipo de decisão tem um papel na clarificação do contexto da mudança porque verbaliza, argumenta e expressa pontos de vista; evidencia a história, as tradições e a experiência passada. "Resistir passivamente" refere-se à dissimulação, a não fazer, nem deixar que os demais façam. São reações mais difíceis de serem trabalhadas porque são aparentemente assintomáticas ou confusas. Suas consequências podem



CMG (T) Santos recebe certificado de participação das mãos da CC (T) Anna Laura

tornar as pessoas amorfas, sem caráter e sem confiabilidade.

Para mudar, deve-se atuar sobre as causas da resistência, promovendo um ambiente propício para a mudança, focalizando a atenção para os fatores do ambiente de trabalho e sobre a situação modificadora propriamente dita, encontrando uma boa forma de apresentar a ideia nova e assim, provavelmente, poder-se-á conseguir minimizar possíveis comportamentos de resistência nas organizações.

Uma das alternativas para programar no campo da aviação um ambiente propício à mudança é por meio do treinamento em CRM - Crew Resource Management (Gerenciamento de Recursos de Tripulação) que possibilita o uso eficaz de todos os recursos para obter segurança e eficiência nas operações de Aviação. O treinamento de CRM concentra-se nas atitudes e no comportamento dos membros da tripulação, bem como em suas repercussões em matéria de segurança. A chave do bom gerenciamento da tripulação é a comunicação entre os tripulantes. É preciso que se desenvolva um estilo de comunicação interpessoal, habilidades de liderança e de tomada de decisão. Também é preciso desenvolver espírito de trabalho de equipe e aprender a lidar com o estresse.

O CRM deve ser implantado para complementar a formação técnica do tripulante e capacitá-lo a gerenciar os recursos disponíveis a bordo, de forma a melhorar o processo de tomada de decisão e aumentar o nível de segurança das operações. Visa desenvolver as seguintes habilidades: comunicação; métodos de identificação e resolução de problemas; liderança; relacionamento interpessoal; métodos de

se concentrar na situação e evitar distrações; meios de distribuir a carga de trabalho; e técnicas para reconhecer e reduzir estresse.

Outra modalidade de treinamento importante no processo de mudança de atitude direcionado para a segurança do aeronavegante é o LOFT - Line Oriented Flight Training (Treinamento orientado para a linha de vôo), que se caracteriza por ser um método de *feedback* de desempenho em que se coloca a tripulação em situações que exijam a exercitação dos princípios de CRM.

Também é de igual importância o preparo da tripulação em princípios de Consciência Situacional, que se caracteriza pela percepção precisa dos fatores e condições que afetam uma aeronave e sua tripulação durante um período de tempo definido. É importante o modo como as percepções individuais se combinam para formar a consciência situacional do grupo. Contribuem para a redução da consciência situacional: estresse; inexperiência; distração; conflito interpessoal; fadiga; e complacência.

### 3 - Conclusão

Todas as medidas acima apresentadas, se implementadas por organizações que atuam com pilotos, mecânicos, equipes de apoio, militares em operações e tripulantes, sob forma de treinamentos de curta duração, poderão viabilizar uma melhor adaptação do ser humano ao vasto e complexo meio que é a aeronave, melhorando sua segurança e tornando possível ao homem aprender, a cada dia, a mudar.

***“as mudanças sempre encontrarão resistência, a não ser que fortaleçam, de modo claro e visível, a segurança psicológica do homem”.***

***(Peter Drucker)***

### 4 - Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, C. **Enfrentando Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus Ed., 1992a.
- ARGYRIS, C. In: **Organizational Learning**. Massachussets: Blackwell, 1992.
- DRUCKER, P. F. **As Novas Realidades**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1989.
- FESTINGER, L. **Conflict, Decision and Dissonance**: Stanford University press, 1964.
- PEREIRA, M. J. L. de B., FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão, as mudanças de paradigma e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- JOHNSON, S. **Quem mexeu no meu queijo?** 1ª ed, tradução de Maria Clara de Biasi. 4ª tiragem, Rio de Janeiro, Record 2000.