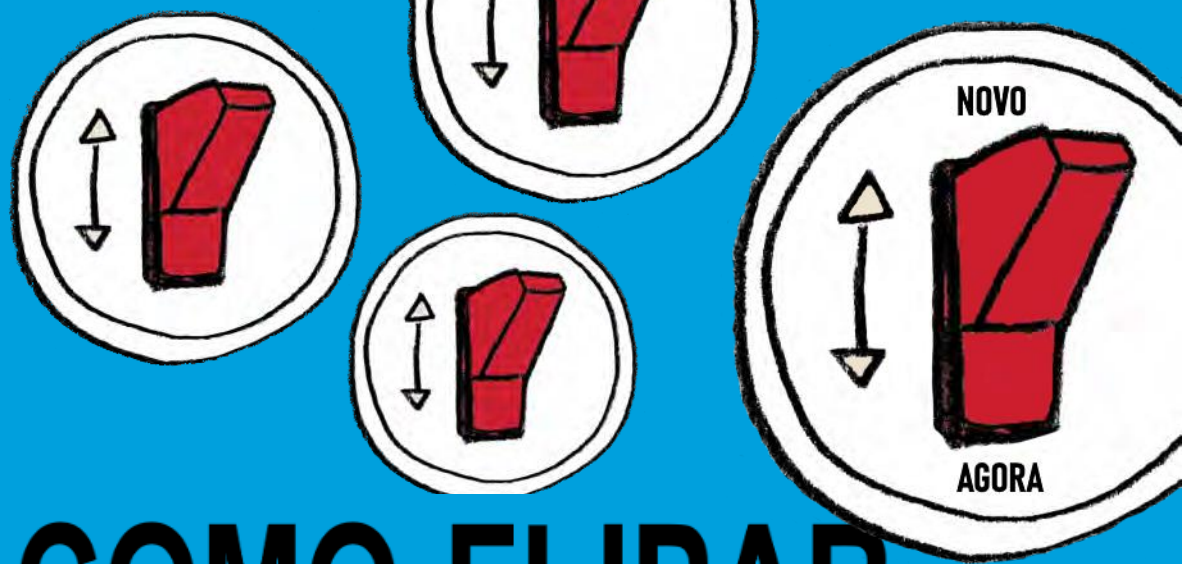


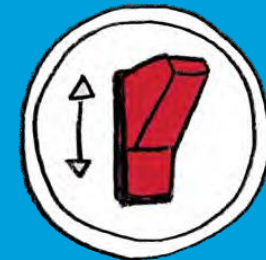
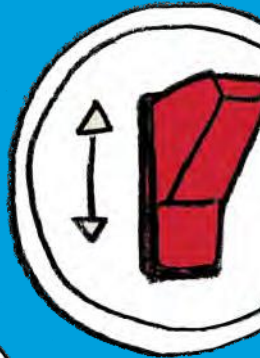


the
betacodex
network

since 2008



MUDANÇA-COMO-FLIPAR DE AGORA PARA O NOVO, BEM AQUI!



BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging & Silke Hermann

BetaCodex Network Ensaio Nº 16 | Março 2019 | betacodex.org/white-papers

Versão em Português e adaptação: Outubro 2021 | Ugo Ribeiro

16

MUDANÇA-COMO-FLIPAR:

A alternativa para a Gestão de Mudanças, para a mudança planejada ou imposta

Mudança não é uma jornada. Nunca foi. Aqui está o problema: os agentes de mudança em todo o mundo têm imaginado a mudança como *projetos, programas, exercícios* planejados que são "iniciados" e "implementados".

Nós temos interpretado a mudança como empreendimentos difíceis, caminhadas infinitamente longas e viagens exaustivas.

Não mais: aqui estão 5 ideias fundamentais sobre a verdadeira natureza da mudança e sobre como criar mudanças profundas e transformacionais, sem esforço e rápido.

Parece impossível? Então confira esses conceitos de uma alternativa mais construtiva e robusta para a gestão de mudança, ou a mudança planejada, como você a conhece.

INSIGHT 1. Mudança não é uma *jornada* – em vez disso, é um *flipar constante*

INSIGHT 2. Não existe isso de *resistência à mudança* – apenas resposta inteligente a *métodos idiotas*

INSIGHT 3. O problema está no *sistema* – quase sempre

INSIGHT 4. A mudança organizacional é *socialmente densa* – o *lado técnico* é (quase) trivial

INSIGHT 5. Não existe *transformação* – em vez disso, *tudo é uma intervenção*



A maioria de nós está acostumada a abordar o desenvolvimento organizacional com métodos como gerenciamento de projetos ou gestão de mudança. Mas há uma alternativa.

INSIGHT 1

Mudança não é uma jornada – em vez disso, é um flipar constante

As metáforas mais amplamente utilizadas sobre mudança estão relacionadas com uma viagem do estado atual (frequentemente denominada *status quo*) para o estado desejado (ou *visão*). O estado desejado, nesta metáfora, é visto como *um lugar no futuro*. Ou como uma *Estrela do Norte* – nunca completamente alcançada.

Fomos levados a acreditar que a *mudança-come-jornada* precisa ser longa e extenuante, e que isso é difícil e perigoso. Consequentemente, armados com *mapas* delirantes, planos de *projetos* ou *diagramas*, embarcamos no que imaginamos ser uma longa e difícil jornada. E começamos a prever todos os tipos de obstáculos – que na verdade não existem, como veremos mais adiante neste artigo. Mas nós nos pegamos acreditando que os *marcos* que inventamos são reais, e ficamos ansiosos quando eles não aparecem no horizonte.

Essa abordagem deturpa a mudança, representando-a como um *processo controlável*, composto por uma sequência de *estágios*, *fases* ou *etapas* distintas; e isso nos ilude em pensar que devemos fazer um mapa para passar do *estado atual* das coisas para o *estado desejado*. Essa abordagem trivializa a mudança. Chamamos essa abordagem de *Mudança Planejada*.



Ao considerar a mudança como uma jornada, nós caímos na armadilha de confundir o desenvolvimento organizacional com um problema complicado.

Isto é o que comumente pensamos sobre gestão de mudanças: *planejar e controlar a jornada da mudança*. A metáfora da jornada nos ilude a ignorar a possibilidade de que a mudança desejada possa ser realizada rapidamente, com pouco esforço, agora mesmo, com os recursos existentes e com uma interrupção mínima. A metáfora em si já torna as mudanças difíceis.

Uma transformação profunda nunca leva mais que dois anos – seja uma organização com 20 pessoas ou com 200.000.

Agora, derrame um pouco de leite no café e, com esta pequena ação, um novo padrão é criado instantaneamente. É completamente diferente do original, o café puro, e a mudança é permanente. Não há como retornar ao padrão inicial. Isso está muito mais próximo ao que a mudança realmente é, do que dizer que a mudança é uma jornada.

Mudança é como adicionar leite ao café.

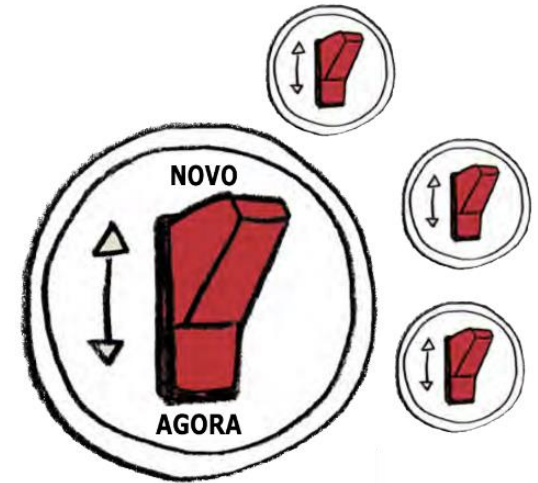


Mudança organizacional é mais como adicionar leite ao café.

Esta é uma metáfora mais útil do que a noção generalizada de ver a mudança como uma *jornada de cá para lá*. Significa ver a mudança como algo como *flipar do Agora (o estado atual) para Novo (o estado desejado)*. E o que é mais importante: tanto o *Agora* quanto o *Novo* estão no presente, não no futuro. O *Novo* pode ser produzido aqui mesmo, agora mesmo.

A mudança profunda, diferente da resolução de problemas, requer uma sequência de flips. Ou flipar muitas vezes. Talvez algumas centenas, talvez alguns milhares. Mas, ainda assim, cada flip terá seu próprio impacto imediato. Cria uma realidade alterada.

Mudança profunda significa flipar de forma sequencial o sistema do Agora para o Novo – aqui mesmo, agora mesmo. Mil vezes, ou mais.



A Mudança-come-Virar chama para intervir intencionalmente em um sistema da organização. Muitas e muitas vezes.

INSIGHT 2

Não existe isso de resistência à mudança – apenas resposta inteligente a métodos idiotas

O homem que inventou a *Resistência à Mudança* é *Kurt Lewin*, um dos meus *heróis*. *Lewin*, o brilhante fundador da psicologia social e da mudança organizacional como tal, introduziu o termo resistência como um conceito de sistemas: como uma força que afeta os gestores e os funcionários igualmente. Infelizmente, apenas a terminologia, e não o contexto, foi popularizada.

Nós agora divulgamos resistência como uma questão psicológica e individualizada, personalizando-a como *funcionários versus gestores*.

Neste modelo mental, são sempre *os outros*. Os funcionários *resistem*, a alta administração *não está comprometida*. Nós julgamos os outros dizendo coisas como: "*Eles têm interesse em preservar o status quo*". O *Eles* é muito importante, claro. A suposição da resistência é implicitamente arrogante.

Enquanto aceitamos esse modelo mental, confundimos nossa compreensão sobre a dinâmica da mudança. Isso perpetua o status quo do comando-e-controle da organização. É melhor deixar de lado o termo *Resistência à Mudança* e abraçar modelos mentais mais úteis para a mudança. Então vamos tentar:

As pessoas não resistem à mudança.



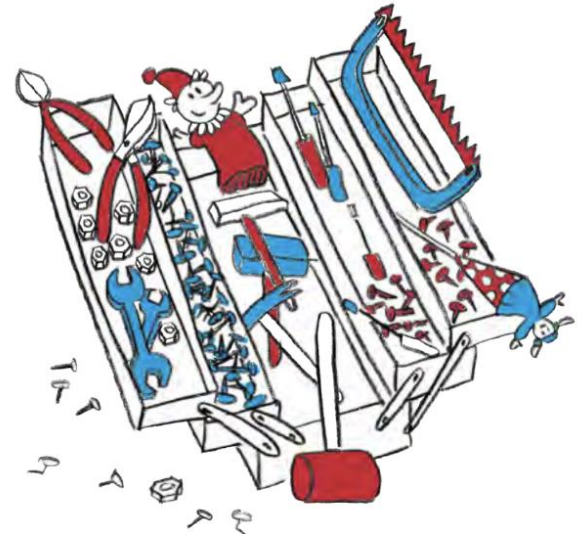
A dinâmica da mudança é complexa e rica. Rotular indevidamente o comportamento das pessoas na mudança de situações como "resistência à mudança" e pessoas como "resistentes" é um grande erro.

Você pode dizer isso para você mesmo, em sua cabeça? Então, já é um bom começo. Mas o que está por trás do comportamento, então, que estamos observando o tempo todo, nos esforços de mudança, se *não* é resistência à mudança?

Dê um passo para trás e você verá que as pessoas (geralmente) agem conscientemente e de forma *inteligente*, à *outras coisas e não à mudança em si*. Elas podem resistir à perda de status e de poder – o que é bastante inteligente. Elas podem *resistir* à injustiça, à estupidez e à serem mudadas. O que também é inteligente. A mudança também pode causar a necessidade de nova aprendizagem que não é devidamente abordada.

E são estas as coisas com que temos que lidar com mudanças: estruturas de poder, status, injustiça, consequências, nossa própria estupidez, comando-e-controle de cima para baixo, e aprendizado.

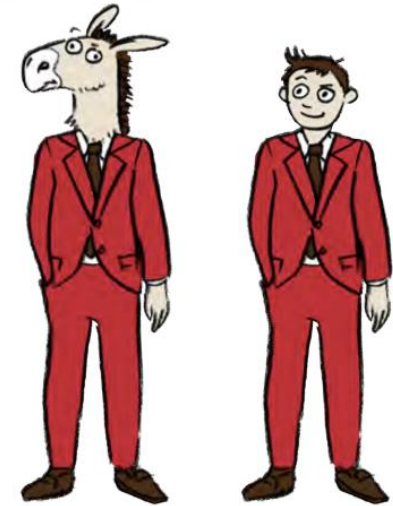
Em vez de cuidar da possibilidade de resistência, devemos cuidar dos erros comuns na implementação de mudanças e lidar com as reações perfeitamente naturais às (nossas) intervenções precárias. Sem recorrer ao culpar.



Para os humanos, a mudança em si não é o problema. É aos péssimos métodos de mudança que eles resistem!

Deixe-me ser claro: *a noção de que as pessoas resistem à mudança* não é sustentada pelas ciências sociais. Na verdade, é completamente contrária ao nosso conhecimento científico sobre a capacidade humana de mudar (*Alan Deutschman* escreveu um livro maravilhoso, resumindo isso, chamado "*Mude ou Morra*").

É um conto de fadas dizer que as pessoas resistem à mudança. Existem sintomas de luta com a adaptação e o novo, que não devem ser confundidos com resistência à mudança em si. Uma vez que você parte desse tipo de projeção, aí é que o problema realmente começa. No entanto, nós geralmente tendemos a ter dificuldade em imaginar possibilidades futuras. É por isso que qualquer esforço de mudança terá que lidar com a necessidade de *imaginação* ou de *visão*.



As pessoas são o problema, em mudança e desenvolvimento organizacional, ou são nossos métodos de mudança que geralmente são o problema?

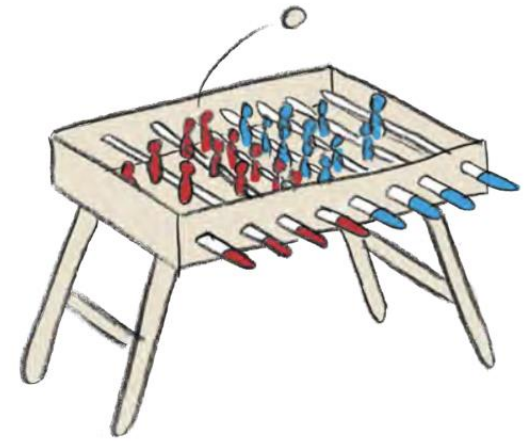
INSIGHT 3

O problema está no sistema – quase sempre

Se a resistência não vem das pessoas, então, onde ela reside? A resistência é muito mais provável de ser encontrada em outro lugar. *Edwards W. Deming* disse: "94% dos problemas nos negócios são gerados pelo sistema e apenas 6% são gerados por pessoas". O que significa: se o problema está no *sistema*, e quase sempre está, então a mudança deve ser sobre *trabalhar o sistema*.

A remoção de obstáculos no sistema para promover mudanças profundas é claramente mais fácil do que a introdução de características, rituais ou memes inteiramente novos dentro de um sistema. Isto é o que torna o conceito de *Higiene Organizacional* uma ideia tão convincente. Esteja você *removendo algo* ou *introduzindo algo novo* enquanto flipa do *Agora* para o *Novo*, produzir mudanças de forma eficaz nas organizações requer ação específica e direcionada no sistema – *e não culpar!*

Isso significa: se a mudança anunciada resultar na perda do status de alguns funcionários, então devemos desenvolver estratégias para lidar com a perda de status.



Você pode culpar a bola, claro. Uma reação mais sistêmica seria perguntar: "O que no design do jogo permitiu que isso acontecesse?"

Se a mudança resultar na necessidade de aprendizagem, então vamos cuidar disso. Se a mudança vier a um custo emocional, então deve haver espaço para emoções e luto. Rotular esses problemas difíceis da vida real como resistência à mudança apenas impede o processo. E a resistência se torna uma profecia autorrealizável. Colocando de forma diferente:

**Mudança bem feita não produz perdedores.
Apenas consequências.**

Os interesses de poder também são muito reais e muitas vezes ignorados pelos *agentes* de mudança. E não deveriam. *John Kotter* declarou que a resistência individual por interesses próprios existe, mas é *rara*. Mais frequentemente, disse ele, o obstáculo está na estrutura da organização ou em um "sistema de avaliação de desempenho [que] faz as pessoas escolherem entre a nova visão e o seu próprio interesse". Em outras palavras:

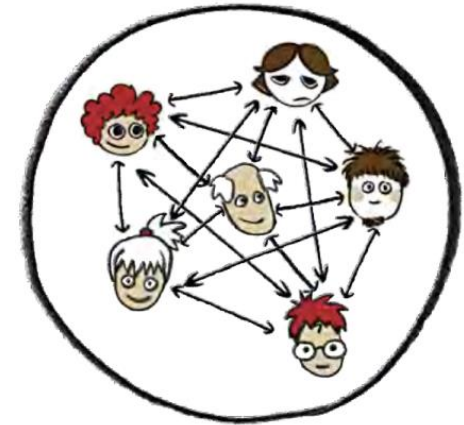
O que interpretamos como resistência à mudança é uma resposta inteligente às inconsistências entre o modelo organizacional e o estado desejado.



*Nós não precisamos de revolução.
Nós só temos que criar
sistemas coerentes que diferem
dos sistemas de comando e
controle. Simples assim.*

A mudança nesse sentido é a renegociação sucessiva do modelo organizacional – e não a revolução! O personagem *NãoNão do livro “Nosso Iceberg Está Derretendo” de Kotter* tem boas razões para se opor à mudança – razões que provavelmente são desencadeadas pelo sistema atual, não pela psique retorcida do indivíduo. Novamente: o que observamos deve ser chamado de falta de consequência, e não de resistência à mudança.

O que nos leva à conclusão: na *mudança-come-constante-flipar*, devemos *trabalhar o sistema, não as pessoas*. Desviar desse caminho nos leva a culpar e, quase que inevitavelmente, ao fracasso auto induzido de nossos esforços de mudança.



Queremos continuar trabalhando as pessoas, ou nós queremos começar a trabalhar o sistema, juntos?

INSIGHT 4

A mudança organizacional é socialmente densa – o lado técnico é (quase) trivial

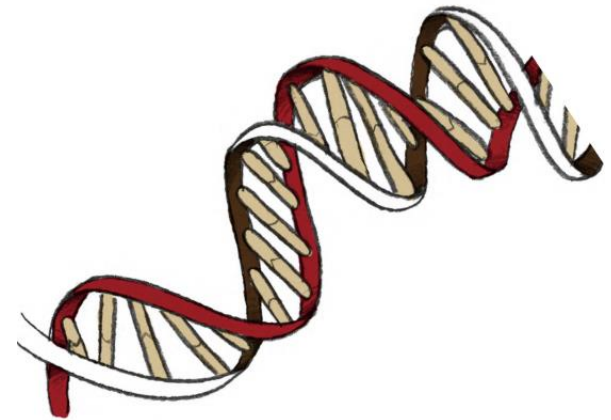
A ideia de *Mudança Emergente*, ou o *flipar contínuo do Agora para o Novo*, reconhece que a mudança ocorre dentro de padrões complexos que não podem ser preditos ou controlados – apenas observados.

Um dos primeiros a descrever esse tipo de pensamento sobre a mudança de forma coerente foi *John Kotter*. Sua abordagem delineia a mudança profunda como um movimento social denso: o lado coletivo e emergente da mudança, por assim dizer.

O elemento que ainda estava faltando nesta abordagem da mudança é o lado individual da mudança – a necessidade de adaptação individual que os membros de uma organização devem ser submetidos para flipar ou quando flipar.

Adicionando o lado individual da mudança organizacional para o lado coletivo, começamos a perceber a mudança como bidimensional. Chamamos isso de *natureza de Dupla Hélice da mudança*.

O método deve ser sempre adequadamente complexo e social.

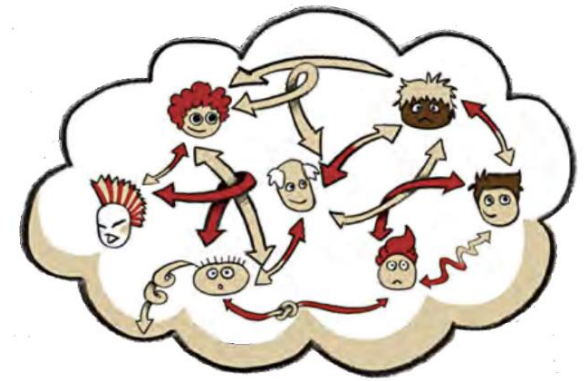


A mudança organizacional é de "natureza de dupla hélice": tem string coletiva e individual - nenhuma pode ser ignorada. A mudança individual segue a mudança coletiva - não o contrário!

Muitos agentes de mudança são apaixonados pelo seu método de escolha. Muitos de nós gostamos de acreditar que aquele método ou ferramenta é maravilhosa, eficaz e impactante. *Mudança-como-flipar*, no entanto, baseia-se no pressuposto de que

Relacionamento é tudo, método é secundário.

Existem muitos métodos decentes ou eficazes, mas o que realmente importa é criar diferentes relacionamentos dentro do sistema e relacionamentos de melhor qualidade. Muitos métodos podem ajudar a fazer isso. Na verdade, quanto mais complexo for o problema, mais complexo ou social deve ser o método. Nada é pior do que um método cristalizado – ou *morto*, aplicado a problemas da vida. Exploraremos esse aspecto da mudança e *complexidade-robustez* do método em futuros ensaios.



Desenvolvimento organizacional é sobre interações, ou sobre a comunicação entre as partes. Mude as interações e o sistema vai mudar!

INSIGHT 5

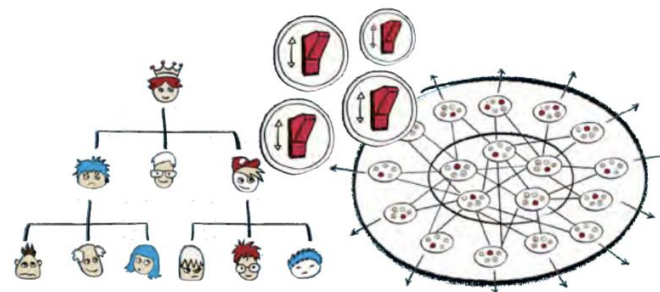
Não existe transformação – em vez disso, tudo é intervenção

Sou culpado. Eu sou culpado de falar eu mesmo sobre transformação. E muito. E gostei disso! Gostei de dizer coisas como: As organizações devem se transformar do modelo organizacional da Era Industrial ("Alfa") para um modelo contemporâneo, complexo e robusto ("Beta"). Eu continuo dizendo esse tipo de coisa, ocasionalmente, mesmo sabendo que o termo transformação não é útil nem preciso. Às vezes eu simplesmente não posso evitar!

A verdade provavelmente está mais próxima disso: não há transformação. Porque:

O flipar constante é a única coisa que há na mudança.

Isso é consistente com o velho ditado "*Tudo é uma intervenção*". Que é uma das coisas mais bonitas que já foi dita sobre a mudança (o que provavelmente é um termo bastante enganador, também). Que tudo é uma intervenção não significa, é claro, que cada intervenção seja boa em si mesma. Significa apenas que tudo, realmente tudo, influencia ou potencialmente flipa uma organização.



*Tudo é uma intervenção.
E se você quiser que seja
particularmente muito boa, faça
uma que vire a organização
de Alfa para Beta!*

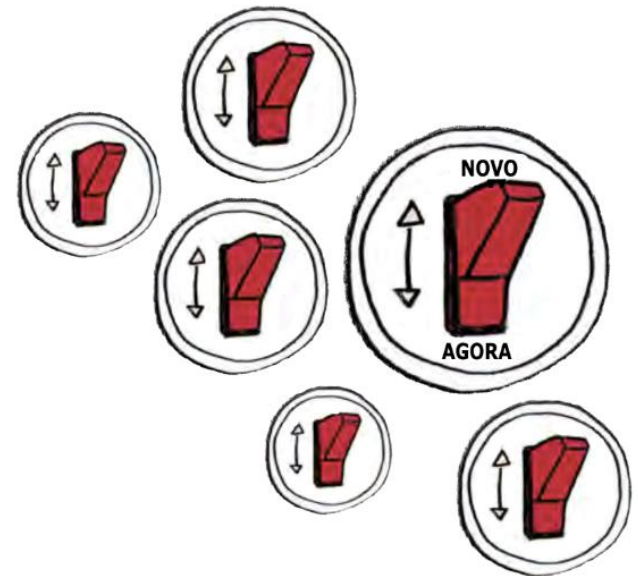
As organizações estão sendo flipadas o tempo todo. A questão é: o flipar está sendo feito intencionalmente ou é arbitrário? Os flipar promovem a auto-organização, a descentralização e a autonomia da equipe?

Em vez da gestão de mudanças, devemos praticar o ofício da *mudança exercitando a irritação construtiva* – como gostamos de dizer na teoria dos sistemas.

De acordo com a teoria dos sistemas (descrita por autores como *Niklas Luhmann*), a única coisa que você pode fazer é irritar um sistema. Em seguida, observe as consequências e os efeitos de ondulação. Então, irrite novamente. Em seguida, observe. E assim por diante.

Qualquer irritação pode flipar o sistema para o estado *Novo*. Se você tiver sorte e se a irritação foi suficientemente inteligente, o estado é uma forma do estado desejado.

Em qualquer caso, irrite novamente. Isso nunca deve acabar. Mudança não é uma jornada, lembra? Bem-vindo ao mundo do, bem, *flipar Eterno*.



Enquanto a gestão de mudanças geralmente leva a "trabalhar as pessoas", a Mudança-come-Virar consistentemente adere ao "trabalhar o sistema, juntos".

Sobre este artigo. Recomendações de leitura adicional

Este ensaio é baseado no artigo “[Mudança-como-Flipar*: Mudança é mais como adicionar leite ao café](#)”, publicado por [Niels Pflaeging](#) em janeiro de 2015. O artigo foi editado e expandido de acordo com o recente livro [de Niels Pflaeging “Ensays On Beta Vol. 1”](#). As ilustrações foram retiradas dos livros “[Organizar para a Complexidade](#)” e “[Complexitools](#)”. Elas foram criadas por [Pia Steinmann](#).

Recomendamos os seguintes ensaios, artigos e livros relacionados:

- **BetaCodex Network Ensaio 11:** [Física Organizacional – Estruturas, Poder e Lideranças](#), 2011
- **BetaCodex Network Ensaio 15:** [Segredos da Transformação Organizacional Muito Rápida \(VFOT\)](#), 2019
- **Eric Dent:** [Challenging “Resistance to Change”](#), do *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41.
- **Alan Deutschman:** [Mude ou Morra](#), 2007
- **John Kotter:** [Liderando Mudanças](#), 1996
- **Jack Martin Leith:** A ideia de "flipar" e "do Agora para o Novo" deste artigo foi inspirada na escrita maravilhosa do Jack.
- **Niels Pflaeging, Valérya Carvalho:** [Organizar para a Complexidade](#), 2015
- **Niels Pflaeging, Silke Hermann:** [Complexitools](#), 2019



Nota da Tradução: “*Flipar*” - vem do verbo *to flip* que, no inglês, significa algo que vira de forma repentina, como virar a página do livro ou ligar e desligar um interruptor de energia. Esse é um termo usado também no mercado de ações. Como não há uma palavra equivalente em português, optou-se por usar a forma original.

Ensaaios da BetaCodex Network



Todos os ensaios da BetaCodex Network podem ser encontrados em betacodex.org/white-papers e no [Slideshare](https://www.slideshare.net/betacodex)

Livros relacionados do BetaCodex Publishing



Organizar para a Complexidade. Como fazer o trabalho funcionar de novo, para criar organizações de alto desempenho

Niels Pflaeging

2014 - BetaCodex Publishing, New York

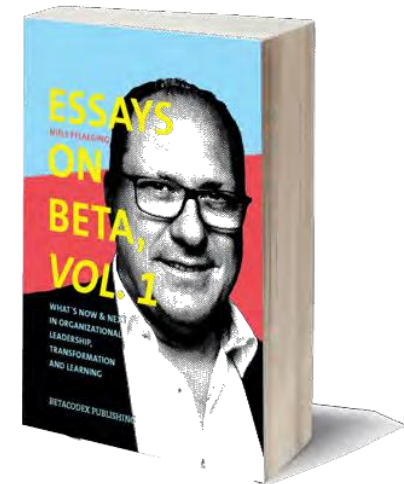


OpenSpace Beta. A handbook for organizational transformation in just 90 days

Silke Hermann e Niels Pflaeging

2018, 2ª edição 2020

Disponível também em alemão e coreano



Essays on Beta, Vol. 1. What's now and new in organizational leadership, transformation and learning

Niels Pflaeging

2020

Indicado para o UK Business Book Award 2021



the
betacodex
network

since 2008

Os autores deste ensaio:



Niels Pflaeging

niels.pflaeging@redforty2.com



Silke Herman

silke.hermann@redforty2.com

www.betacodex.org

Entre em contato para saber mais sobre o *BetaCodex* e a *Transformação Beta*.