

Como administrar mudanças

Todo processo de mudança gera inseguranças, defesas e resistências. Em organizações empresariais, mudar pode ser causa de transtornos na rotina e pode suscitar resistência. Frequentemente, mudanças são experiências sofridas, porque obrigam pessoas e organizações a abandonarem velhos condicionamentos para desenvolver novos hábitos e procedimentos.

Entretanto, as mudanças são necessárias à sobrevivência. Não há como evitá-las pois o mundo em que vivemos muda constantemente, em velocidade cada vez mais acelerada. Transformações culturais, tecnológicas e conjunturais ocorrem constantemente, alterando radicalmente os processos produtivos, a pirâmide organizacional e os padrões de relacionamento dentro das empresas.

Uma empresa que se recuse a mudar será, em curto tempo, superada e ultrapassada pelas concorrentes, da mesma forma que um profissional resistente a mudanças ficará obsoleto e perderá seu lugar no mercado de trabalho.

Para uma empresa ser bem sucedida num tempo de mudanças como este que vivemos, ela precisa renovar-se continuamente e ininterruptamente, mantendo a coerência com seus valores e objetivos, mas também com as mudanças que ocorrem não apenas no ambiente em que atua, mas em todo o mundo. Esta atitude é necessária porque os concorrentes também evoluem constantemente e o nível de exigência dos clientes aumenta a cada dia que passa.

As mudanças necessárias para o ajuste ao ambiente externo demandam anteriormente mudanças internas.

Para que esse processo ocorra sem traumas, é necessário que esteja apoiado e direcionado para uma visão a longo prazo. Vale dizer que a gestão estratégica é a peça-chave para manter segurança em um processo de mudança estrutural.



Agentes de mudanças.

As mudanças são provocadas tanto por agentes internos, quanto externos.

Os agentes internos de mudança modificam valores, comportamentos e processos da organização, alterando, dessa forma, os resultados obtidos.

Internamente, as mudanças são promovidas por novos empregados, novas máquinas e novas metodologias.

Os agentes externos exercem pressão sobre a organização, exigindo que ela se adapte às transformações de mercado, preços, qualidade, produtos e mudanças culturais. A abertura dos mercados e a globalização trouxeram em seu bojo enormes pressões, determinantes para muitas das mudanças que estão em curso na atualidade, em todos os setores de atividade, como a onda de fusões e incorporações, mudança do perfil do emprego, aumento das taxas de desemprego, etc. A automatização de processos produtivos, a informatização e a robotização, também tiveram grande influência na formação dos novos cenários de negócios, aos quais as empresas foram forçadas a se adaptar.

Direcionamento das mudanças.

O gestor deve ter em mente que não basta mudar, pois é preciso que toda mudança siga um direcionamento estratégico, sem o qual não será possível tirar dela os resultados esperados. É preciso estar atento à qualidade da mudança e,

para isso, o gestor deve observar de perto a dinâmica dos processos, avaliando sua velocidade de impacto para realizar em tempo hábil as mudanças necessárias.



Na hora de mudar, é preciso ter uma visão clara do que se pretende ser e onde se quer chegar com essas mudanças. O conhecimento do mercado em que atua, a exata noção da capacidade de sua equipe suportar mudanças, o ritmo de transformação que sua organização suporta, a capacidade financeira e, principalmente, a visão futura da organização, com definição clara de objetivos e metas, são alguns dos fatores a serem levados em conta pelo gestor, antes de dar início a um processo de mudança de grande alcance.

Técnicas para capitanear mudanças. *Jean Pierre Marras*

Antes de iniciar o processo, o gestor deve analisar a organização e o cenário de ação, de um ponto de vista multidisciplinar e holístico. Analisar a situação somente por um aspecto pode causar equívocos de grandes dimensões e graves consequências.

Em seu livro “Administração de Recursos Humanos: Do Operacional do Estratégico”, estabelece algumas técnicas para a tomada de decisões e o direcionamento de mudanças:

- **Empowerment** – Atribuição de poder decisório a todos os níveis da organização, com definição de critérios e parâmetros para cada nível. O objetivo é ampliar o sistema decisório, dando maior agilidade às decisões, desonerando as chefias de questões rotineiras e estimulando o comprometimento com as mudanças necessárias.
- **Trabalho em equipe** – Uma equipe que trabalha em conjunto, compartilhando responsabilidades, certamente será mais comprometida e atuante na solução de problemas. Os supervisores passam de “controladores” a “coordenadores” ou “facilitadores”. O controle do grupo passa a ser exercido internamente, com os próprios integrantes propondo os ajustes necessários ao seu bom funcionamento.
- **Qualidade total** – Modelo de gestão de processos desenvolvido em empresas do Japão, o gerenciamento da qualidade total (TQM na sigla em inglês usualmente adotada) é orientado para o cliente externo e interno e tem como objetivo o “defeito zero”, ou seja, a eliminação total de erros e não-conformidades, através do “aprimoramento contínuo”, o “kaizen”.
- **Estruturas organizacionais** – Criação de modelos estruturais “enxutos”, com poucos níveis hierárquicos, que viabilizem o rodízio de atividades para obter múltiplos arranjos participativos.
- **Aprendizagem organizacional** – Tal como as pessoas, as organizações também aprendem com as experiências, acumulando conhecimentos aplicados no aprimoramento de sua composição, estrutura, pontos fortes e fracos. Centros de desenvolvimento e políticas orientadas à aprendizagem organizacional funcionam como alavancas de reeducação e atualização dos membros da empresa em assuntos internos e externos. O *benchmarking* é uma das ferramentas utilizadas nesse contexto.

• **Modelo seqüencial de Lewin** – Neste sistema, a introdução de mudanças nas organizações é estruturada em três passos:

DESCONGELAMENTO -> MUDANÇA -> RECONGELAMENTO

Na primeira fase (**DESCONGELAMENTO**) é preciso colocar em cheque o sistema atual, refletindo e discutindo seus pontos fracos e discrepâncias. O objetivo é quebrar os velhos paradigmas, inadequados para a realidade atual.

O segundo passo (**MUDANÇA**) é a introdução da mudança propriamente dita, impondo um novo paradigma. O foco nesta fase deve ser o estabelecimento de novos valores, atitudes e comportamentos, que ocorrerá em duas fases: **Identificação** (reconhecimento dos novos paradigmas) e **Internalização** (assimilação e aceitação dos novos valores).

O terceiro passo (**RECONGELAMENTO**) tem por objetivo consolidar a mudança, de tal forma que os colaboradores percebam os benefícios que o novo modelo traz, não somente para a empresa, mas também para eles.

Como as pessoas reagem ante a perspectiva de mudanças?

- A maioria das pessoas fica desorientada ante a perspectiva de mudança, até saber que seu status e seu bem-estar não serão ameaçados.
- Mudanças positivas são estimulantes para a maioria das pessoas.
- A falta de mudanças causa irritação e revolta a algumas pessoas.
- Mudanças causam transformações em cadeia e boas mudanças estimulam outras pessoas a aderirem a elas.



- Mudanças que podem elevar o ânimo ganham mais adeptos do que as que só levam a resultados materiais.

- Preparar-se para a mudança e aceitá-la é mais cômodo do que esperar que ela seja imposta.

- O ser humano tem capacidade de enfrentar as mudanças, adaptando-se a elas em curto espaço de tempo, enquanto os outros animais dependem do instinto. A adaptação deles depende de uma evolução da espécie, que demanda muitas gerações para se consolidar.

- O aprendizado contínuo e a paciência são os instrumentos humanos para adaptação.

- Quando as condições melhoram, as pessoas, em vez de se contentarem pelo progresso alcançado, ficam insatisfeitas e reivindicam o que ainda lhes falta alcançar.

- As mudanças não tornam, necessariamente, obsoletos os velhos valores, embora algumas pessoas pensem assim.
- Invariavelmente, os efeitos de longo prazo causados por uma mudança são mais importantes do que os de curto prazo, mas poucas pessoas levam em consideração o futuro distante na hora de se envolverem nesse processo. (Morgan, 1974).



Gestão Empresarial - RH é parte integrante do **SAP®**,
produto exclusivo da Racine Consultores Ltda.