

Gestão da Mudança: Como Trabalhar as Resistências para Agilizar a sua Efetivação

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & LEILA TAMMELA -
PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO E DIRETORA DA
UNIDADE RJ DA WISDOM

2020

Vivemos em um cenário complexo, rápido e competitivo, no qual as LIDERANÇAS precisam saber conduzir suas equipes ao longo das TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS, sejam elas decorrentes de FORÇAS EXTERNAS e/ou INTERNAS à EMPRESA. Não podemos “mudar a direção do vento”, mas podemos “ajustar as velas” para alcançar os objetivos.

As FORÇAS EXTERNAS são tanto as advindas de alterações nas políticas governamentais, no cenário econômico ou nas estratégias da concorrência quanto as mudanças nas tecnologias ou nos valores e necessidades humanas.

Já as FORÇAS INTERNAS podem ser tanto um reflexo das EXTERNAS no microambiente da EMPRESA quanto podem surgir a partir de novas ideias e alterações na VISÃO DE FUTURO das LIDERANÇAS, da queda na performance da Organização em seus segmentos de mercado, da redução dos níveis de ENGAJAMENTO da equipe ou de transformações na REALIDADE do mercado de trabalho.

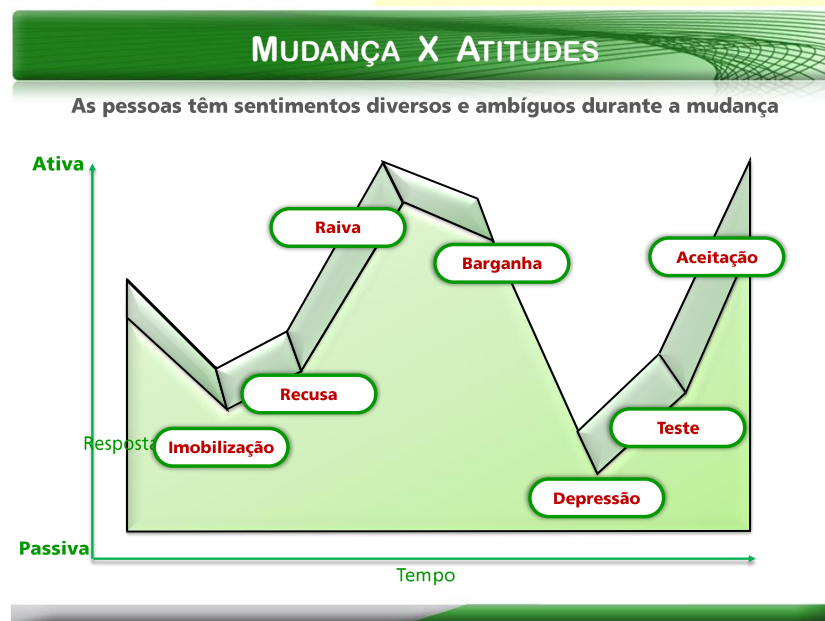
Conforme comentado na página 02 do ARTIGO sobre CONFLITOS ORGANIZACIONAIS, publicado em 28/02/19, toda EMPRESA, independente do seu porte e, consciente ou inconscientemente, está estruturada com base em três SUBSISTEMAS: CULTURAL, SOCIAL e TÉCNICO - INSTRUMENTAL. Cada um deles composto por dois ou mais ELEMENTOS que estão interligados a todos os demais. A imagem abaixo reflete essa visão:



Portanto, toda e qualquer MUDANÇA impactará, em maior ou menor grau, os ELEMENTOS dos três SUBSISTEMAS (CULTURAL, SOCIAL e TÉCNICO - INSTRUMENTAL) que compõem a EMPRESA e a permitem gerar PRODUTOS & SERVIÇOS que atendam às expectativas de seus CLIENTES ativos e potenciais.

Ora, se as MUDANÇAS, inexoravelmente, impactarão a EMPRESA, então, também é certo que elas irão despertar RESISTÊNCIAS e provocar CONFLITOS. A razão disso é que a maioria das PESSOAS têm dificuldades para deixar a sua “ZONA DE CONFORTO” e, por isso, tardam em aceitar que elas e as equipes irão melhorar e crescer ao expandirem seus limites atuais e aprenderem através da VIVÊNCIA, realidade que, conseqüentemente, se refletirá sobre o todo da Organização.

Além disso, é forçoso ter em mente que a RESISTÊNCIA é uma questão pessoal, mas não deve ser vista como deslealdade. Ela não é necessariamente lógica e sua aparição pode indicar que o PROCESSO DE MUDANÇA não está adequadamente conduzido. Por fim, as PESSOAS vivenciam SENTIMENTOS diversos e ambíguos ao longo deste PROCESSO, os quais podem ser vistos abaixo:



Vale ressaltar que a MUDANÇA é inevitável para a sustentabilidade da EMPRESA, que a RESISTÊNCIA é inerente, mas que esta é gerenciável e essa é a razão desse ARTIGO. O processo de GESTÃO DA MUDANÇA envolve dois grupos de profissionais: os LÍDERES e os AGENTES e consultores que poderão apoiar o processo. Cabe aos LÍDERES inspirar CONFIANÇA, ter visão clara do futuro e divulgá-la de forma hábil aos AGENTES, ou seja, aos demais profissionais da Organização.

Entendemos que o FOCO desse PROCESSO seja promover a transformação da EMPRESA e de sua equipe, a fim de sustentar e maximizar os RESULTADOS planejados. Para isso é preciso respeitar o JEITO DE SER da Organização e das PESSOAS, envolvendo e conscientizando as LIDERANÇAS para as ações de desenvolvimento necessárias à consecução da MUDANÇA pretendida.

Como já dissemos em outros ARTIGOS, a EMPRESA é construída por PESSOAS e, portanto, o grau de ALINHAMENTO e ENGAJAMENTO delas com a MISSÃO, VALORES e a CULTURA da Organização é função da qualidade dos vínculos entre ela e a Equipe, sendo um deles a CONFIANÇA recíproca.

Construir CONFIANÇA é fruto de uma sucessão de experiências positivas. Gerar essa percepção exige das LIDERANÇAS empenho e disponibilidade para entenderem a equipe e seus clientes internos, bem como habilidades interpessoais para comunicarem-se de uma forma que eles entendam e valorizem. Empatia, flexibilidade e habilidade para lidar com as diferenças são PONTES para um dialogo confiável, respeitoso e produtivo.

Portanto, quanto maior for a qualidade dos vínculos entre as LIDERANÇAS da EMPRESA e as PESSOAS que nela trabalham, mais suave poderá ser a condução do PROCESSO DE MUDANÇA. Caberá aos LÍDERES dela, compreenderem o “PENSAR” e o “SENTIR” da Organização para, junto com os INFLUENCIADORES, identificarem o caminho para se conseguir o COMPROMISSO das PESSOAS com a efetivação da MUDANÇA. As ações esperadas dos LÍDERES do PROCESSO serão:



Para que isso ocorra, as LIDERANÇAS deverão estar preparadas tanto para se autoconhecerem e gerenciarem suas próprias evoluções quanto para, em seguida, inspirarem a CREDIBILIDADE E CONFIANÇA das PESSOAS, levando-as a adotarem uma atitude positiva e comprometida com a transição que permitirá à Organização, caminhar na direção dos RESULTADOS pretendidos.

O próximo passo dos LÍDERES da MUDANÇA será definir, com clareza, tanto a ESTRATÉGIA mais adequada para conduzir a EMPRESA da situação atual para a situação futura desejada quanto o PROCESSO, as equipes que serão envolvidas nos TRABALHOS e os respectivos focos de atuação. A imagem a seguir sintetiza essa visão:



Finalmente, vale lembrar que os grandes DESAFIOS para sintonizar as Organizações com os tempos atuais envolvem, basicamente e sem nenhuma dúvida, a DIMENSÃO HUMANA E CULTURAL da EMPRESA. As COMPETÊNCIAS requeridas tanto das LIDERANÇAS quanto das PESSOAS nos diversos níveis têm tudo a ver com a liberação do potencial humano dos indivíduos, em toda a sua amplitude.



Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da WISDOM. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestra em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counseller*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, competência, compromisso, conflito, confiança, consciência, credibilidade, cultura, cultural, desafio, dimensão humana, dimensão técnica, deslealdade, elemento, empatia, engajamento, estratégia, flexibilidade, forças, habilidade, identidade, líder, liderança, lógica, microambiente, missão, mudança, organização, pensar, performance, pessoas, políticas, ponte, processo, qualidade, relações, resistência, resultado, sentimento, sentir, social, subsistemas, sustentabilidade, transformação, vínculo, visão, zona de conforto.