

Quando as mudanças realmente acontecem - hora da verdade

Pergunte a um gestor de qualquer nível hierárquico qual foi o instante em que efetivamente ele conseguiu obter a adesão de sua equipe aos processos de mudança. Certamente, ele responderá um conjunto de ações do tipo envolvimento, participação, conscientização, sensibilização, entre outras. Sinto muito, mas não é verdade.

Sentado à sua mesa em um sala ampla, o executivo se vê à frente da necessidade de um processo de mudança, olha para a sua organização, olha para o espelho e pergunta: será preciso fazer isto tudo mudar? Como nossos colaboradores vão reagir? Será que no final vai valer a pena? Estas são questões que passam pela reflexão de pessoas que precisam conduzir processos de mudança. Pior do que as questões: se ele ouvir o seu consultor externo, o seu quadro executivo individualmente, chegará a uma brilhante conclusão: toas as opiniões são boas e diferentes.

Felizmente, hoje já temos metodologias de auditoria de gestão que, na verdade, formulam tecnicamente processo de mudança. Mas mesmo assim sobra a decisão:

Já sei tudo o que devo mudar, mas, será que minha **competência** é suficiente? Ou então, será que é **conveniente** fazer tudo isso agora e finalmente: será que existe, internamente à empresa, **coragem** suficiente para este processo?

Pois bem, todo o estudo técnico de mudança submetido à regrinha dos “três C’s” pode acabar e, pizza ou em francas lutas [para com o “modus operandi” da empresa.

É nos processos de mudança efetivamente fortes que está focada a nossa questão.

Sem liderança não há mudança – mudança não é uma questão de democracia e sim de liderança, segundo Jerry Wind e Jeremy Main, da Wharton School. O que observamos é que na regra dos “três C’s” o esforço do topo nem sempre é reconhecido como legítimo pois a credibilidade do quadro de líderes não é tão alta. Daí então a opção por ações citadas na introdução, e grandes projetos de mudança são deixados de lado ou

profundamente alterados para atender a necessidades de pessoas, em primeiro lugar, logo após a empresa e, por fim, as coisas acontecem, mas sob um profundo desgaste do quadro de Direção.

Sem projeto técnico de mudança tudo vira campanha e quem vive de campanha em campanha é político – o projeto técnico é isento de versões sobre os fatos ou vontades. É coisa de quem entende do negócio, do mercado e da competição necessária. Como desenhar o alinhamento da organização à estratégia é a questão. Quando se fala em alinhar a organização necessariamente inclui-se:

- Mudar a estrutura organizacional onde reside a esperança de cada indivíduo;
- Mudar o sistema de gestão onde residem as possibilidades de acesso ao poder de cada um;
- Mudar as questões físicas de trabalho tais como espaço, local, volume de janelas em seu poder, onde reside o conforto pessoal, a continuidade da habitação;
- Mudar a forma de gerir pessoas, a missa da empresa. É verdade: toda empresa tem um ritual. Se o diretor nunca acompanha custos, em nunca

me preocupo com custos. Mas se ele faz isso todo dia 30, dia 29 eu me preocupo.

Não há mudança sem mudança – este é o ponto central. Sempre que o projeto de mudança começa, um grupo de pessoas se mostra entusiasta, mas os outros... aí que mora o problema. Inicialmente, rumores pela rádio-peão ou coisa parecida; e quando eles percebem que vai mudar mesmo, com eles, sem eles ou apesar deles, começa o falatório: “sim vamos lá, que bom...” mas as atitudes não mudam, o envolvimento não é real, o entusiasmo é falso e irônico. Sempre digo aos líderes de processo: não se iludam, eles parece que vão mas não vão. Cabe ao quadro de líderes conduzir com maior ênfase ainda o processo até o momento de realmente as coisas mostrarem que vão mudar.

Fiz uma grande constatação: se não mudar fisicamente nada, nada vai mudar, as coisas vão se postergar. Aposto que se Paulo Ferraz do Banco Bozano (Exame 675 de 18/11/98) não tivesse tirado o main frame de lá, talvez estivesse em paralelo até hoje.

Esta constatação mostra que o hábito dos não entusiastas só muda se houver uma profunda mexida na sua zona de conforto pessoal, é necessário quebrar o status quo. Portanto, tirar as salas ou colocar salas para o pessoal não é bom nem ruim: o ganho está no movimento. Gerentes usando uniformes do pessoal de fábrica não é bom nem ruim: o que vale é o sinal concreto de que as coisas mudaram.

Só após estes sinais terem substancialmente sido mostrados é que os não entusiastas começa, a falar: bem, pode ficar melhor, demorou muito, poderia ser melhor... mas enfim foi feito. Neste instante em que aparece uma espécie de “tristeza eufórica” é que é hora de juntar parte desse pessoal com os entusiastas e conceber uma primeira revisão no programa

de mudança. A este efeito chamamos de **mobilização de pessoas através de ciclos de adesão**.

A mudança total não se faz de uma vez – para alcançar efetivos resultados de um processo de mudança, no que tange ao **aumento substancial da massa de entusiastas**, tornam-se necessário dois a três ciclos de ruptura da forma de trabalhar de grupos de pessoas. Isto implica que o quadro de liderança deve aprender a conviver com flexibilidade para implantar flexibilidade na organização. O que chama a atenção é que para obter flexibilidade das pessoas o processo tem que ser rigorosamente implantado.

Ainda não é tudo – para realmente se chegar a processos de mudança bem conduzidos falta a discussão de outras, pelo menos, duas questões fatais: uma diz respeito ao esforço de liderança no topo junto aos entusiastas. Outra, e talvez mais fundamental ainda, é saber como conduzir as mudanças sem que as pessoas percam a confiança em si próprios e na organização. Voltaremos oportunamente a esses temas.

Concluindo a verdade sobre mudanças – se agora então observarmos o produto de todo este esforço de projetos de mudança veremos que as pessoas foram envolvidas, participaram, se conscientizaram e foram sensibilizadas sobre a necessidade da mudança, mais como produto de um profundo processo, realizado de maneira rigorosa, do topo para a base, dominado por efetivamente líderes visionários que fazem a diferença.

Pergunte a um gestor de qualquer nível hierárquico qual foi o instante em que efetivamente ele conseguiu obter a adesão de sua equipe aos processos de mudança. Certamente, ele responderá um conjunto de ações do tipo envolvimento, participação, conscientização, sensibilização, entre outras. Sinto muito, mas não é verdade.

Sentado à sua mesa em um sala ampla, o executivo se vê à frente da necessidade de um processo de mudança, olha para a sua organização, olha para o espelho e pergunta: será preciso fazer isto tudo mudar? Como nossos colaboradores vão reagir? Será que no final vai valer a pena? Estas são questões que passam pela reflexão de pessoas que precisam conduzir processos de mudança. Pior do que as questões: se ele ouvir o seu consultor externo, o seu quadro executivo individualmente, chegará a uma brilhante conclusão: toas as opiniões são boas e diferentes.

Felizmente, hoje já temos metodologias de auditoria de gestão que, na verdade, formulam tecnicamente processo de mudança. Mas mesmo assim sobra a decisão:

Já sei tudo o que devo mudar, mas, será que minha **competência** é suficiente? Ou então, será que é **conveniente** fazer tudo isso agora e finalmente: será que existe, internamente à empresa, **coragem** suficiente para este processo?

Pois bem, todo o estudo técnico de mudança submetido à regrinha dos “três C’s” pode acabar e, pizza ou em francas lutas [para com o “modus operandi” da empresa.

É nos processos de mudança efetivamente fortes que está focada a nossa questão.

Sem liderança não há mudança – mudança não é uma questão de democracia e sim de liderança, segundo Jerry Wind e Jeremy Main, da Wharton School. O que observamos é que na regra dos “três C’s” o esforço do topo nem sempre é reconhecido como legítimo pois a credibilidade do quadro de líderes não é tão alta. Daí então a opção por ações citadas na introdução, e grandes projetos de mudança são deixados de lado ou profundamente alterados para atender a necessidades de pessoas, em primeiro lugar, logo após a empresa e, por fim, as coisas acontecem, mas sob um profundo desgaste do quadro de Direção.

Sem projeto técnico de mudança tudo vira campanha e quem vive de campanha em campanha é político – o projeto técnico é isento de versões sobre os fatos ou vontades. É coisa de quem entende do negócio, do mercado e da competição necessária. Como desenhar o alinhamento da organização à estratégia é a questão. Quando se fala em alinhar a organização necessariamente inclui-se:

- Mudar a estrutura organizacional onde reside a esperança de cada indivíduo;
- Mudar o sistema de gestão onde residem as possibilidades de acesso ao poder de cada um;
- Mudar as questões físicas de trabalho tais como espaço, local, volume de janelas em seu poder, onde reside o conforto pessoal, a continuidade da habitação;
- Mudar a forma de gerir pessoas, a missa da empresa. É verdade: toda empresa tem um ritual. Se o diretor nunca acompanha custos, em nunca me preocupo com custos. Mas se ele faz isso todo dia 30, dia 29 eu me preocupo.

Não há mudança sem mudança – este é o ponto central. Sempre que o projeto de mudança começa, um grupo de pessoas se mostra entusiasta, mas os outros... ai que mora o problema. Inicialmente, rumores pela rádio-peão ou coisa parecida; e quando eles percebem que vai mudar mesmo, com eles, sem eles ou apesar deles, começa o falatório: “sim vamos lá, que bom...” mas as atitudes não mudam, o envolvimento não é real, o entusiasmo é falso e irônico. Sempre digo aos líderes de processo: não se iludam, eles parece que vão mas não vão. Cabe ao quadro de líderes conduzir com maior ênfase ainda o processo até o momento de realmente as coisas mostrarem que vão mudar.

Fiz uma grande constatação: se não mudar fisicamente nada, nada vai mudar, as coisas vão se postergar. Aposto que se Paulo Ferraz do Banco Bozano (Exame 675 de 18/11/98) não tivesse tirado o main frame de lá, talvez estivesse em paralelo até hoje.

Esta constatação mostra que o hábito dos não entusiastas só muda se houver uma profunda mexida na sua zona de conforto pessoal, é necessário quebrar o status quo. Portanto, tirar as salas ou colocar salas para o pessoal não é bom nem ruim: o ganho está no movimento. Gerentes usando uniformes do pessoal de fábrica não é bom nem ruim: o que vale é o sinal concreto de que as coisas mudaram.

Só após estes sinais terem substancialmente sido mostrados é que os não entusiastas começa, a falar: bem, pode ficar melhor, demorou muito, poderia ser melhor... mas enfim foi feito. Neste instante em que aparece uma espécie de “tristeza eufórica” é que é hora de juntar parte desse pessoal com os entusiastas e conceber uma primeira revisão no programa de mudança. A este efeito chamamos de **mobilização de pessoas através de ciclos de adesão**.

A mudança total não se faz de uma vez – para alcançar efetivos resultados de um processo de mudança, no que tange ao **aumento substancial da massa de entusiastas**, tornam-se necessário dois a três ciclos de ruptura da forma de trabalhar de grupos de pessoas. Isto implica que o quadro de liderança deve aprender a conviver com flexibilidade para implantar flexibilidade na organização. O que chama a atenção é que para obter flexibilidade das pessoas o processo tem que ser rigorosamente implantado.

Ainda não é tudo – para realmente se chegar a processos de mudança bem conduzidos falta a discussão de outras, pelo menos, duas questões fatais: uma diz respeito ao esforço de liderança no topo junto aos entusiastas. Outra, e talvez mais fundamental ainda, é saber como conduzir as mudanças sem que as pessoas percam a confiança em si próprios e na organização. Voltaremos oportunamente a esses temas.

Concluindo a verdade sobre mudanças – se agora então observarmos o produto de todo este esforço de projetos de mudança veremos que as pessoas foram envolvidas, participaram, se conscientizaram e foram sensibilizadas sobre a necessidade da mudança, mais como produto de um profundo processo, realizado de maneira rigorosa, do topo para a base, dominado por efetivamente líderes visionários que fazem a diferença.

Pedro Mandelli Filho

03/99