



ARTIGO DA SEMANA

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: NATUREZA, ESSENCIALIDADES E O PAPEL DAS LIDERANÇAS

LUIZ FRANCISCO BUENO - CONSULTOR ASSOCIADO

ARTIGO DA SEMANA

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: NATUREZA, ESSENCIALIDADES E O PAPEL DAS LIDERANÇAS

Prezados(as) leitores (as), o tema desse ARTIGO é provavelmente um dos mais discutidos nas ultimas 03 décadas tanto no meio empresarial quanto no mundo acadêmico. Basta uma pesquisa rápida no Google e constataremos que existem cerca de 12.900.000 páginas com artigos, citações e declarações de CEOs, executivos, autores e pesquisadores sobre a questão.

Como diz Peter Senge, em seu livro “A QUINTA DISCIPLINA “a MUDANÇA é algo constante na vida da HUMANIDADE, pelo menos, desde a época de Heráclito, ou seja, por volta de 500 A.C.”.

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL, sempre foi e sempre será um imperativo para se preservar a competitividade, sobretudo num momento em que os cenários mercadológicos são mais exigentes em termos de custos, qualidade, prestação de serviços e inovações.

Portanto, a MUDANÇA é uma constante, em nível estratégico, tático e operacional e, essa REALIDADE requer das EMPRESAS a competência CULTURAL e FUNCIONAL para identificar onde quer estar no futuro e se mobilizar para lá chegar.

Essa preocupação é ainda maior numa era em que o ciclo de vida dos produtos está cada vez menor e a economia cada vez mais globalizada.

Como disse, nas últimas décadas, muito se tem escrito sobre o tema MUDANÇA ORGANIZACIONAL, referindo-se a necessidade de mudar e ensinar no que mudar, mas quando se trata de responder a questão sobre como mudar, as referências bibliográficas são menos abundantes.

Entendo que estamos frente a um novo paradigma em que as LIDERANÇAS terão de encontrar respostas cada vez mais eficazes e rápidas para conseguirem assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento das EMPRESAS a longo prazo.

Nesse sentido, ousar afirmar ter havido certa “banalização” dos conceitos e tentativas de “simplificação” da amplitude e profundidade da frase “GESTÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA”, com a formulação de “receitas de sucesso” que não contemplam, efetivamente, tanto os múltiplos passos a serem considerados quanto os aspectos subjacentes que envolvem a CAPACITAÇÃO e o ENGAJAMENTO das LIDERANÇAS na condução de tais processos.

E.Schein, já em 1992, em seu artigo “*Organizational Culture and Leadership*”, com base nas pesquisas realizadas por Kurt Lewin, nos alertava para uma premissa fundamental nos PROCESSOS DE MUDANÇA: “As PESSOAS agem somente se veem sentido em suas ações. Quando isso ocorre, elas se envolvem emocionalmente e, ao se envolverem, seus comportamentos mudam!”.

A meu ver, desenvolver as LIDERANÇAS no sentido de prepará-las para “mobilizar pessoas e grupos”, além de viabilizar o PROCESSO DE MUDANÇA, garantirá a eficácia de sua atuação!

Essa visão é respaldada por vários autores, unânicos em reconhecer que o fracasso de muitos dos PROCESSOS DE MUDANÇA, decorre da não preparação das LIDERANÇAS para essa realidade.

Entre tais autores, destaco William Rothwell que, de forma clara e concisa, nos remete a 06 competências de LÍDERES focados em dinamizar PROCESSOS DE MUDANÇA organizacional:

- ▶ Os LÍDERES devem exibir coerência entre “o que dizem e o que fazem” para, ao mostrarem postura de integridade, construir CONFIANÇA junto aos integrantes de suas EQUIPES;
- ▶ Os LÍDERES devem ser capazes de lidar com as dificuldades decorrentes da MUDANÇA, de revelar seu lado humano e de expressar suas frustrações, mas, também, de suportarem e apoiarem o PROCESSO DE MUDANÇA de forma criativa;
- ▶ Os LÍDERES devem ser capazes de envolver os stakeholders certos, para enfrentar e superar os desafios que surgem na persecução dos objetivos e, ao mesmo tempo, apoiá-los criando as condições necessárias;
- ▶ Os LÍDERES devem estar disponíveis para ouvir e aprender, a fim de conseguir PENSAR de forma SISTÊMICA, bem como para compreender os impactos da MUDANÇA sobre as diversas áreas da EMPRESA, mostrar humildade e reconhecer quando NECESSITA DA AJUDA de outros, seja pelas competências que reúnem, seja pelo seu know-how;
- ▶ Os LÍDERES devem estar disponíveis para apoiar as PESSOAS com o seu tempo, recursos, orientação e ações;
- ▶ Finalmente, os LÍDERES devem ser capazes de partilhar, delegar o controle e estar dispostos a mudarem, sempre que necessário, envolvendo, para isso, as PESSOAS no processo.

Há um velho ditado espanhol que, numa tradução livre, diz o seguinte: “Falar de touros não é o mesmo que estar na arena” e, nesse sentido, para não cair na “tentação” de oferecer aos leitores(as) desse ARTIGO, mais uma “receita de sucesso”, faço a seguir algumas ponderações sobre o que nós da WISDOM consideramos essencial no processo de MUDANÇA ORGANIZACIONAL.

O PRIMEIRO PASSO é entender, via entrevistas estruturadas com as principais LIDERANÇAS, quais são as estratégias de negócio, os stakeholders envolvidos, a estrutura organizacional, os valores e as razões e resultados das MUDANÇAS a serem implementadas e, além disso, qual a percepção delas sobre as dificuldades para MOBILIZAR AS PESSOAS na direção desejada.



Em suma, não partimos de modelos pré-concebidos e sim de um DIAGNÓSTICO CUSTOMIZADO que, em conjunto com as LIDERANÇAS, propiciará um referencial para o DESENHO consensual de um PROCESSO contendo os passos necessários e definindo métricas consistentes e simples (sem ser simplistas!) para o seu monitoramento.

Acreditamos, ainda, ser importante refletir sobre as questões motivacionais que permitirão ENGAJAR tanto as LIDERANÇAS quanto as EQUIPES a elas subordinadas, pois, como já disse, a sua efetiva mobilização na direção da MUDANÇA pretendida, só ocorrerá se a tríade representada na figura anterior se efetivar.

Para isso é fundamental envolver dois grupos de profissionais: os LÍDERES e os INFLUENCIADORES que apoiarão o PROCESSO DE MUDANÇA.

Caberá aos LÍDERES, compreenderem o “PENSAR” e o “SENTIR” da Organização para, em conjunto com os INFLUENCIADORES, identificarem o como despertar o “QUERER” das PESSOAS, a fim de obter o seu compromisso com a efetivação da MUDANÇA.

Reafirmo aqui o que já disse em outros ARTIGOS, ou seja, que o caminho para tal COMPROMISSO é a construção da CONFIANÇA (nem sempre presente nas organizações!), a qual exige das LIDERANÇAS empenho e disposição para entenderem a EQUIPE e seus clientes internos, bem como HABILIDADES interpessoais para comunicarem-se, de forma empática e transparente.

O SEGUNDO PASSO será, em conjunto com os LÍDERES e INFLUENCIADORES, definir, com clareza, tanto as ESTRATÉGIAS quanto as TÁTICAS mais adequadas para conduzir a EMPRESA da situação atual para a situação futura desejada, tendo sempre em mente que as EQUIPES serão as responsáveis pela efetivação do PROCESSO DE MUDANÇA.

Para finalizar, é fundamental que as LIDERANÇAS mostrem um legítimo respeito ao “JEITO DE SER” da Organização e das PESSOAS, que elas se conscientizem das ações de DESENVOLVIMENTO, individuais e coletivas, requeridas tanto para mitigar as resistências naturais a PROCESSOS como esses quanto para estabelecer “CONDIÇÕES EMOCIONAIS” que facilitem a consecução da MUDANÇA pretendida.

Luiz Francisco Bueno – Consultor Associado. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, competição, conflito, cooperação, competência, cultura, estratégia, estratégico, identidade, líder, liderança, motivação, organização, planejamento, processo, querer, relações, resultado, Rothwell, Senge, Schein, valores.