

Liderar ou gerenciar as mudanças?

Por **Alessandra Assad**

A mudança só acontece através das pessoas. E a história mostra que resistir à mudança é quase sempre uma estratégia perdedora. A estratégia vencedora é você se adaptar e se tornar proativo, tentando influenciar o curso da mudança a fim de obter vantagens sobre ela. Foi o que fez a norte-americana Procter & Gamble em 2000, ao verificar que o lucro caíra de US\$ 3,8 bilhões para US\$ 3,5 bilhões, descobriu que era preciso se reinventar. A mudança foi comandada pelo executivo norte-americano Alan Lafley. E o que ele fez?

Começou descomplicando a administração, que era tida como burocrática. Buscou, também, novos mercados, como o de baixa renda, reduziu o número de categoria de produtos e se concentrou em mercados rentáveis, além de pesquisar a preferência dos consumidores. A aproximação com o consumidor foi feita através de técnicas próprias que permitissem que se criasse uma linha direta com o usuário final. Ao ser questionado, em uma entrevista concedida para a revista *Focus Online*, sobre como fazer com que as novas mudanças de direção não produzam um forte sentido de insegurança entre os funcionários, Alan Lafley, presidente da Procter & Gamble, reconheceu que precisou garantir, a todos, que o propósito de melhorar a vida cotidiana dos consumidores que atendiam, com produtos de marca, com qualidade e valor superiores, não mudaria, assim como os valores: integridade e confiança, propriedade e liderança e paixão pela vitória. Todos sabiam que o propósito, os valores, os princípios, o coração e a alma da companhia permaneceriam intactos. Mas também sabiam que deveriam estar preparados para mudar todo o resto, se a mudança fosse fazê-los mais bem-sucedidos.

Ele contou que alguns líderes não conseguiam mudar. Então foram mudados de lugar. Em alguns casos, eles pediram demissão ou se aposentaram mais cedo, enquanto outros saíram para trabalhar em outras empresas. De modo silencioso, mudaram mais da metade da equipe de liderança. "Quando se trata de qualidades e experiência pessoal, sou um grande defensor de uma mistura de QI e inteligência emocional. A inteligência emocional é extremamente importante em negócios que dependem muito das pessoas".

Em 2004, o lucro da empresa saltou para US\$ 6,4 bilhões. Em 2007, a companhia registrou lucro líquido de US\$ 10,34 bilhões, 19% a mais que em 2006, e receitas de US\$ 76,47 bilhões, 12% maiores que as do ano fiscal anterior. No início de 2005, a empresa comprou a Gillette, uma das maiores fabricantes mundiais de aparelhos de barbear, também dona das marcas Oral-B e das pilhas Duracell, por

US\$ 54 bilhões. A operação é tida como o passo mais ousado em todos os 170 anos de história da organização.

A diferença de gerenciar e de liderar a mudança

Segundo John Kotter, professor de Liderança da Harvard Business School, gerenciar a mudança é, basicamente, mantê-la sob controle. Em outras palavras, assegurar-se de que as coisas sejam feitas dentro de determinados prazos, que se cumpram certos compromissos e promessas e evitar que o caos seja tão grande a ponto de se tornar incontrolável.

Já liderar a mudança consiste em impulsionar o processo de transformação por meio de algum tipo de resultado interno que todos compreendam. Também significa fazer todo o esforço possível para que a mudança ocorra e seja eficaz. A maioria das grandes mudanças é produto de 80% de liderança e 20% de gerenciamento. O autor afirma que o problema principal não é manter a mudança sob controle, mas sim impulsioná-la, de tal forma que quebre as resistências e derrube todas as barreiras que impeçam a adaptação da empresa à nova realidade. E como resolver situações de conflito provocados por resistência a mudanças?

- Invista grande parte do seu tempo conversando com as pessoas sobre a necessidade de mudar.
- Explique o que precisa ser modificado para que entendam a sua participação em todo o processo de mudanças e o que terão de fazer para conservar seus empregos.
- Enfatize que a idade cronológica e o tempo de empresa não têm relação direta com as mudanças.
- Mostre que o crescimento pessoal e profissional e a sobrevivência estão diretamente relacionados à capacidade do indivíduo de se adaptar ao novo e de, principalmente, ser um agente de mudanças.
- Entenda que mudar pode ser fascinante e pode trazer muito mais oportunidades do que você imagina. Mas, você só poderá descobrir isso, se experimentar!