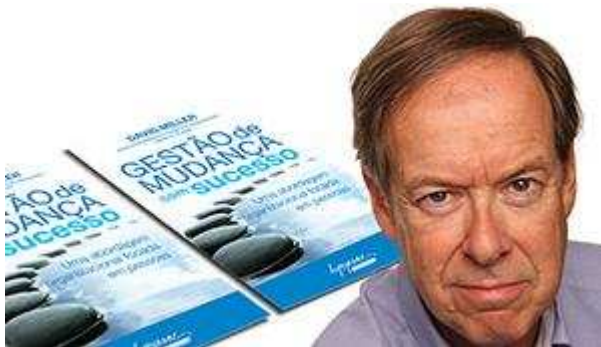


# Sucesso da mudança depende das pessoas

em [hsm.com.br](http://hsm.com.br)



*David Miller elenca os seis fatores críticos para a implementação de uma mudança corporativa bem-sucedida*

Em um mundo globalizado, com mercados cada vez mais competitivos, as organizações precisam ser ágeis e estar preparadas para mudanças, sobretudo para enfrentar as resistências internas.

David Miller, fundador da consultoria britânica Changefirst, em seu livro *Successful Change*, lançado recentemente no Brasil sob o título *Gestão de Mudança com Sucesso – Uma abordagem focada em pessoas*, descreve os seis fatores críticos que garantem o êxito das mudanças.

## **1. Compartilhar o propósito**

Inicialmente, é preciso uma comunicação transparente em todos os níveis. Articular, comunicar e manter um propósito compartilhado ajuda a criar energia, urgência e unidade. É o primeiro passo na implementação de uma mudança, direcionando o foco para os colaboradores, mantendo sua determinação e motivação, fazendo com que trabalhem para alcançar e manter os objetivos.

Para os gestores que lideram as mudanças nas várias áreas da empresa, um propósito compartilhado demonstra clareza de direção, reduzindo a confusão que muitas vezes gera uma demanda por mudança desnecessária.

## **2. Liderança efetiva**

Quando a liderança é forte, os colaboradores tendem a se mover rapidamente, apoiando a iniciativa. Uma liderança eficaz, tanto com os sponsors como com os agentes de mudança, é fundamental para a sinalização clara da intenção, criando uma dinâmica, aumentando a credibilidade e vencendo a resistência inicial.

Avaliar e desenvolver a eficácia dos líderes da mudança deve ser um procedimento padrão, uma vez que o propósito compartilhado e a intenção da mudança foram suficientemente definidos.

## **3. Processos de engajamento**

Comunicação transparente e liderança forte ajudam, mas não são suficientes. Para superar a resistência e construir o compromisso com a mudança, são necessários processos de engajamento. Abordagens formais e planejadas precisam ser desenvolvidas para atrair os funcionários para o projeto, ajudando-os a lidar com suas dúvidas, construindo uma vontade de vencer e incentivando-os a adotar novos comportamentos.

Segundo Miller, há quatro principais processos que contribuem para o comprometimento eficaz: envolver as pessoas de forma significativa, dando-lhes um sentimento de controle, e gerenciar a capacidade disponível de cada uma; oferecer oportunidades de aprimoramento e formação para se adequarem às mudanças; recompensar os indivíduos para que se engajem e se comportem de novas maneiras; e assegurar que a comunicação ocorra de forma clara, tornando prático o que está acontecendo.

## **4. Comprometimento dos sponsors**

Mudanças muitas vezes falham quando surge uma lacuna entre o que alta direção anuncia e as subsequentes ações departamentais. Se os gestores locais são ignorados e não convocados pelos sponsors de nível organizacional, não haverá bons resultados.

Para maximizar a eficácia do processo, os líderes precisam assumir a responsabilidade pessoal para a mudança em suas áreas. O papel do sponsor local é fundamental para fazer a conexão entre o trabalho feito pela organização com a nova realidade e o que as pessoas têm de mudar em seu ambiente local, para que a iniciativa seja bem-sucedida.

## **5. Forte relação pessoal**

As organizações precisam que os funcionários se apropriem da mudança, e que se responsabilizem pelos aspectos que podem ser controlados ou impactados. Uma forte relação pessoal existe quando os indivíduos afetados pela mudança reconhecem que não podem continuar a trabalhar da forma atual, e quando acreditam que a mudança é positiva e traz benefícios para todos.

## **6. Desempenho pessoal sustentado**

Por fim, mas não menos importante, os líderes do processo de mudança devem estar atentos às reações dos colaboradores, que se preocupam com os impactos negativos em sua carreira. Eles precisam identificar essas questões e trabalhar para erradicar e diminuir a resistência. Se os problemas pessoais dos indivíduos comprometidos são ignorados e se o comprometimento for perdido, o processo de mudança será prejudicado.