

# Os 10 melhores princípios da Mudança

por Alessandra Assad, em [qualidadebrasil.com.br](http://qualidadebrasil.com.br)

Uma seguradora de grande porte, cujos lucros não saíam do mesmo patamar havia algum tempo, decidiu adotar uma série de mudanças, como a preparação para abertura de seu capital. Seguiu a metodologia de liderança em cascata, treinou as equipes e lhes deu assistência em todos os estágios do processo.

No início, dez profissionais foram encarregados de formular a estratégia, a visão e as metas. Em seguida, mais de 60 altos executivos e gerentes prepararam o projeto dos fundamentos da iniciativa de mudança. Depois, 500 líderes da base da companhia se encarregaram da implementação.

A estrutura criada foi mantida durante todo o programa de mudança, o que permitiu à empresa dobrar seus lucros bem antes do prazo previsto. Esse método também é uma maneira excepcional de as organizações identificarem a próxima geração de líderes.

Para mudar, não basta criar o melhor plano estratégico e o melhor plano tático. Para conseguir os resultados desejados, é preciso compreender profundamente o aspecto humano da gestão da mudança, que envolve o alinhamento entre a cultura, os valores, as pessoas e o comportamento da empresa.

Um estudo publicado pela Booz Allen Hamilton, aponta os dez melhores princípios orientados para a gestão da mudança. Os princípios foram escritos por John Jones, Matthew Calderone e DeAnne Aguirre.

## **1. Cuide do lado humano de forma sistemática**

Qualquer transformação significativa envolve questões pessoais. Novos líderes serão chamados, cargos serão modificados, novas habilidades e capacidades terão de ser desenvolvidas. Isso pode gerar insegurança e resistência entre os funcionários.

## **2. Comece por cima**

Como a mudança é inerentemente perturbadora para pessoas de todos os níveis hierárquicos, quando ela começa a aparecer no horizonte, os olhares se voltam para o presidente e para a equipe de liderança em busca de força, apoio e direção. Os líderes têm de dar o exemplo e aceitar novos métodos, tanto para desafiar como para motivar o restante da organização.

## **3. Envolve todos os escalões**

À medida que passam da fase de definição da estratégia e do estabelecimento de metas para as etapas de projeto e implementação, os programas de mudança afetam os vários níveis hierárquicos da empresa.

## **4. Prepare a justificativa formal**

As pessoas são inerentemente racionais e questionam até que ponto a mudança é necessária, independentemente de a empresa se encontrar ou não na direção certa e de elas estarem ou não dispostas a se comprometer pessoalmente. Por isso, esperam que os líderes da empresa esclareçam suas dúvidas.

## **5. Estimule o senso de propriedade**

Em geral, o senso de propriedade é mais eficaz quando leva as pessoas a participar do processo de identificação dos problemas e descoberta de soluções criativas. Esse sentimento é reforçado por incentivos e recompensas, que podem ser tangíveis (bonificação financeira, por exemplo) ou psicológicos (camaradagem e senso de destino compartilhado).

## **6. Transmita a mensagem**

Os programas de mudança mais eficientes são aqueles que reforçam as mensagens essenciais por meio da divulgação regular e oportuna, inspiradora e exequível. A comunicação com os níveis hierárquicos inferiores deve transmitir a todos as informações certas no momento certo e solicitar sua contribuição. Em geral, esse tipo de medida requer a emissão de um grande número de comunicados por canais diferentes e redundantes.

## **7. Avalie o cenário cultural**

Os programas de mudança bem-sucedidos se tornam ágeis e intensos à medida que passam a organização, de cima para baixo. Eles tornam crucial para os líderes compreender e se responsabilizar pela cultura e pelos comportamentos apresentados em todos os níveis hierárquicos da companhia.

## **8. Trate abertamente da cultura**

Depois de avaliada e compreendida, a cultura organizacional deve ser tratada da mesma forma minuciosa com que são tratados todos os demais componentes do programa de mudança. E eles podem incluir a criação de uma cultura organizacional, a combinação de culturas e o fortalecimento das culturas. Antes de tudo, é importante compreender que todas as empresas possuem um núcleo cultural, que concentra o pensamento, as atividades, a influência e a identificação pessoal.

## **9. Prepare-se para o inesperado**

Nenhum programa de mudança segue fielmente o que foi planejado. As pessoas reagem de maneiras inesperadas, a resistência prevista às vezes não é tão forte e o ambiente externo sofre modificações. A gestão eficaz da mudança exige a reavaliação contínua de seu impacto e da disposição e capacidade da organização de adotar a nova onda de transformações.

## **10. Fale com as pessoas**

A mudança é uma aventura tanto institucional como individual. As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho. Muitas consideram os colegas sua segunda família. As pessoas (ou grupos de pessoas) precisam saber que mudanças ocorrerão em seu trabalho; o que a empresa espera delas durante e depois que as mudanças forem implantadas; como seu desempenho será mensurado e o que o sucesso ou fracasso do programa de mudança significará para elas e para aqueles que as rodeiam.

Os líderes de equipe devem ser tão sinceros e explícitos quanto possível.

**Lembre-se:** as pessoas reagem ao que vêem e ouvem, e precisam se sentir parte integrante do processo de mudança. Quanto mais envolvidas elas estiverem, melhores serão os seus resultados. Pense nisso!