

Os 10 melhores princípios da Mudança

por Alessandra Assad, em 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!