

# O líder e seu papel como gestor de mudanças

por Rogerio Martins em [qualidadebrasil.com.br](http://qualidadebrasil.com.br)

Há um tema no meio corporativo que sempre rende exaustivas análises, comentários e elucubrações: mudanças!

Por mais que se escreva, fale e teorize sobre o tema há quem ainda não consiga lidar de forma positiva com as mudanças. O fato é que no mundo dos negócios, mais do que nunca, é necessário possuir um grande poder de adaptação às mudanças. Historicamente sabemos que o homem é um ser em transição. Vivia nômade em busca de alimento e abrigo. Parece que nos dias atuais ele vem resgatando sua essência e proporcionando, para o desespero de muitos, grandes transformações na forma de pensar, agir e interagir com o próprio meio.

Se a mudança é inevitável e já faz parte da história humana, porque, ainda assim, há quem tenha tanto medo? Tenho certeza que você já se fez esta pergunta diversas vezes. Sei também que já ouviu e leu outras tantas. A resposta, no entanto, é simples e complexa. Confundi? Pois é isso mesmo que os processos de mudança causam em nossas vidas: uma sensação de dualidade. Tudo isso porque o que está envolvido são nossas emoções. Por mais racional e lógica que seja a pessoa ela sentirá medo e receio daquilo que desconhece. Para alguns isso é um estímulo e por isso arriscam mais. Para muitos isto paralisa. Parece um anestésico. O medo se apodera e faz com que suas reações sejam de resistência.

O resultado mais comum no mundo corporativo é visto naquelas pessoas que só interagem com os colegas do próprio departamento. O receio de não ser aceito impede a socialização. Esse processo de encasulamento vai tomando uma proporção cada vez maior e se complica ainda mais quando atinge a área de recursos humanos. Em minha história profissional conheci mais pessoas resistentes a mudanças dentro deste departamento. Parece incongruente... e é. As pessoas que deveriam ser verdadeiros agentes de mudanças em muitas empresas fazem o oposto.

Impedem o desenvolvimento de novos valores corporativos. Distanciam-se das pessoas. Agem de forma contrária ao progresso da organização. É óbvio que não são unanimidade. Ainda bem! Lembro-me de trabalhar com um profissional que era exatamente o oposto. Ativo, cheio de

idéias e com muita vontade de transformar. O primeiro impacto após sua contratação foi de pânico. Ele mexia no status quo. Alterava aquela sensação de equilíbrio conquistada por um longo período. Muitos torceram por sua demissão, mas acabaram demitidos.

No mundo corporativo nos deparamos com tantas histórias semelhantes.

Perguntamos a nós mesmos como fazer para evitar danos à cultura organizacional. Mudar é preciso. Isto é mais do que um fato, uma necessidade. O que faz a diferença é a forma com que se introduz este tema na organização. Destaco a seguir duas ações fundamentais para que o impacto das mudanças e sua eventual resistência sejam minimizados ou até mesmo excluídos.

O primeiro passo é promover uma reflexão junto aos funcionários sobre o assunto. Culturalmente, um dos maiores receios das pessoas está relacionado a segurança. Por mais criativo que seja o nosso povo para encontrar meios de subsistência, perder o emprego ainda está no topo da lista das grandes ameaças. Quando surgem rumores de que a empresa fará algum tipo de mudança, pronto... lá vem demissão! Mesmo que isso não seja verdadeiro, a desconfiança já se estabeleceu, e esse é o primeiro passo para a queda na produtividade. A organização que estabelece um processo de comunicação interna efetivo entre diretoria e funcionários tem grandes chances de minimizar o impacto dos boatos.

Portanto, comunicar é preciso! Use de todas as formas para tornar claros os rumos da organização, os projetos em andamento, a visão.

É preciso envolver as pessoas. Esta é a outra ação fundamental para o gerenciamento das mudanças. Lembro da história de uma empresa que precisava implantar o uso de uniforme em todas as unidades. No passado ocorreram algumas experiências negativas, pois os funcionários sentiam-se obrigados a usar e simplesmente "esqueciam". Com base nesta experiência desastrosa analisaram onde haviam falhado e tentaram de uma nova maneira. Um dia o presidente convocou uma reunião com a diretoria e ao final dela todos os diretores saíram trajando os novos uniformes. E assim vestiram-se todos os dias, por duas semanas. Nova reunião, agora com os gerentes e mesma coisa: todos vestindo uniformes. Outra reunião, desta vez com os supervisores, e mais algumas semanas quando presidência, diretoria, gerência e supervisão estavam devidamente uniformizados. Passado pouco mais de um mês os funcionários sentiram-se "afrontados" e solicitaram uma reunião com o presidente, que prontamente aceitou. Os funcionários alegavam que se sentiam excluídos, pois só a chefia tinha direito a usar uniforme. Eles reivindicavam o uso de uniforme para todos os funcionários da empresa.

Foi o que ocorreu!

A moral desta história é que qualquer mudança na estrutura de uma organização altera a forma de ação das pessoas. Essas mudanças podem estar relacionadas a implantação de nova tecnologia, de processos, de máquinas, de relações internas, ao cardápio do restaurante ou ao sistema de alimentação, com o estacionamento, ao local da empresa e vai por aí afora. Isso tudo implica na forma como as pessoas deverão ser geridas.

Assim, a capacitação dos gestores para lidar em um mundo de mudanças é fundamental para o sucesso organizacional. Se o próprio gestor não lida positivamente com a transição como ele poderá estimular seus colaboradores? É fato que não se conquista esta habilidade da noite para o dia. É preciso tempo. Mas tempo é o que primeiro se esvai quando falamos em mudanças. Tudo está cada vez mais rápido, dinâmico e urgente. Por isso mesmo é crucial o trabalho preventivo junto ao grupo gerencial e posteriormente ao grupo de funcionários.

É preciso entender que os motivos que levam as pessoas a resistirem às mudanças são muitos e não estão apenas relacionados a algo que pode prejudicá-las. As pessoas resistem também a mudanças que podem beneficiá-las a longo prazo. Este é o grande desafio dos líderes e gestores. Suplantar suas próprias resistências e promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas atitudes, ações e transformações.