

É difícil implantar projetos de transformação e mudanças. O que devo fazer?

Gilberto Guimarães *

12 de janeiro de 2024

As dificuldades que você está encontrando para implantar mudanças e trazer mais eficiência aos processos internos são absolutamente normais e esperadas. Ter o CEO e a alta direção da empresa como aliados e patrocinadores da mudança é fundamental, mas por si só não é suficiente. Toda tentativa de inovação e mudança enfrenta resistências. Elas surgem nas mais diferentes e disfarçadas formas. As pessoas rejeitam mudanças para evitar possíveis perdas, sobretudo às não materiais tais como a autoestima, poder, reconhecimento, segurança. A única forma de superar as resistências é conduzir o processo de inovação e mudança com o máximo envolvimento e adesão das pessoas, minimizando a percepção de perda. Administrar erradamente as oposições, ansiedades e expectativas, pode gerar perspectivas irreais, e fazer com que as resistências e a falta de motivação se consolidem.

Em um ambiente de muitas mudanças, o “gargalo” está nas pessoas e não no poder de investir. A maioria dos projetos de inovação e mudança falha porque não se deu a devida importância e atenção aos aspectos pessoais e humanos. Para ter sucesso na implantação você deve procurar reduzir o temor e a tensão, típicos de processos de mudança e desenvolver um novo modelo de gestão dos processos de inovação através da adesão das pessoas às mudanças, pela implantação de conceitos de mobilização e de uma boa estratégia de comunicação.

Pesquisas mostram que 50% do sucesso de um projeto deste tipo está diretamente ligado à uma boa comunicação. A cúpula da empresa deve estabelecer e participar ativamente de um processo

estruturado de comunicação das mudanças. Deve escolher uma comunicação proativa, voluntarista.

A percepção que os empregados terão sobre a orientação da empresa, das decisões de sua direção, e, sobretudo, da mudança pela qual vai passar sua vida profissional e, em consequência pessoal será construída a partir de mecanismos frágeis e versáteis, uma mistura das fontes de informação formais e informais, oficiais ou não. É conveniente que você, na liderança do processo, ocupe o mais depressa possível o espaço da comunicação para não deixar os empregados sem pontos de apoio e para evitar boatos e fofocas.

Você deve comunicar a visão, as expectativas de resultado, as vantagens para a empresa e para cada pessoa, tentando explicar os constrangimentos de mercado. Não é criar uma abordagem manipuladora, mas sim estabelecer etapas educativas, necessárias para ajudar os empregados a decifrar e integrar as informações.

Em paralelo é importante você desenvolver um projeto de mobilização. É importante lembrar que não se motiva pessoas, se as mobiliza. As razões da motivação são características intrínsecas e que dependem de valores e desejos egoístas e pessoais. Isto quer dizer, que para mobilizar pessoas a fazer algo é preciso primeiro convencê-las a acreditarem que aquilo precisa ser feito e que será bom para elas. Na mobilização o processo de mudança é apresentado como a melhor e talvez a única solução para o problema ou ameaça que a empresa está enfrentando.

É fundamental apresentar o projeto de mudanças como se fosse uma “missão” na qual cada

participante possa se comprometer e assumir responsabilidades para permitir que as pessoas se sintam importantes. Processos de mobilização são focados no comprometimento, conseguido por reuniões para estimulações individuais e coletivas. Estimulações Individuais reforçam o comprometimento, e permitem identificar obstáculos e gatilhos de cada um para a concretização do comprometimento. Estimulações em grupo, em reuniões e *workshops*, permitem que as pessoas se comprometam com o projeto na frente dos colegas que permitem criar e fortalecer a consciência do acerto do processo de inovação e mudança.

Seu problema, na verdade, é fazer com que pessoas inteligentes e capazes contribuam com o máximo dos seus esforços, depois de tantas tentativas frustradas de implantação de processos de inovação e mudança, e tantos programas de demissão.

É fundamental que você crie oportunidades e esquemas que permitam a cada pessoa colocar suas dúvidas, perguntas, expor sua percepção do problema, exprimir suas críticas, incompreensão e, às vezes, suas angústias.

Antes de entrar na fase ativa da implantação de inovação e mudança, você deveria organizar grupos de trocas e de discussão que reunissem uma dezena de empregados por vez, realizando reuniões sobre temas precisos relativos às dificuldades da empresa, dos apoios previstos, etc. Essa fonte de informações sobre os anseios e as percepções dos empregados identifica os temas que deverão ser abordados de maneira objetiva numa óptica de esclarecimento e de sugestão. Fundado sobre a expressão dos anseios e das sugestões de cada um, esse importante passo deve ser trabalhado coletiva e individualmente.

Esse trabalho conduz à elaboração de um plano de ação que vai lhe servir como guia de atuação para implantar as inovações e mudanças planejadas.

É difícil implantar projetos de transformação e mudanças.
O que devo fazer?