



COMO PROMOVER MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS BEM SUCEDIDAS: AS SETE CHAVES PARA UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE SUCESSO

Sérgio Lopes (*)

Estamos vivendo uma Era de Mudanças, em todos os campos da Sociedade Humana. Mudanças nas Organizações, na política, no comportamento ético, nas formas de organização familiar, nos processos de ensino-aprendizagem educacional, nas relações interpessoais, enfim, estamos presenciando os mais diferentes tipos de mudanças na natureza humana e social, dos indivíduos e das Organizações. Mudanças que significam modificações, transformações e evoluções. Mudanças que algumas vezes não atingem seus objetivos, não se completam e que por um motivo ou outro caem no descrédito causando enormes prejuízos a seus condutores e às Organizações envolvidas.

Nosso propósito neste artigo é tecer algumas considerações sobre sete pontos chaves que contribuem para que as mudanças organizacionais atinjam seus objetivos propiciando que os esforços empregados nesse processo, sejam plenamente coroados de êxito.

Começamos pela questão do planejamento, ou melhor, pela falta de planejamento. Quantas mudanças organizacionais não se iniciam com entusiasmo e euforia, movidas pela emoção do momento ou por um casuísmo sem qualquer sustentação racional e quando surgem os primeiros sinais de conflitos ou dificuldades, se perdem na paralisia mental e operacional dos seus líderes, por absoluta falta de alternativas estratégicas para superar os obstáculos encontrados pela frente? Portanto, planejar a mudança, definindo claramente seus objetivos e metas, selecionando estratégias consistentes e integradas e adotando um instrumento de medição de resultados, é, ao nosso ver, o primeiro dos sete pontos chaves para o sucesso de uma Mudança Organizacional.

O segundo ponto chave para o sucesso é a definição de objetivos suficientemente adequados para manutenção do processo de mudança sob um foco consistente de ações e procedimentos integrados, possibilitando conseqüente ganhos de sinergia e integração dos esforços, representada pela execução coordenada dos planos previstos e avaliação constante de resultados e, mesmo quando eles estiverem aquém do desejado, evitar uma “caça as bruxas”, como se identificar o culpado pelos erros fosse automaticamente recuperar as perdas e os resultados não atingidos.

Pelo contrário, ações deste tipo só contribuirão para espalhar o medo e a semear a discórdia entre os colaboradores envolvidos. O que se recomenda neste caso é identificar e, se possível, eliminar, as causas prováveis dos erros e das falhas, ajustar o foco e persistir firmemente na mudança em curso.

Parece-nos que, contribui igualmente para o sucesso da Mudança Organizacional a condução do processo de forma coesa e harmônica, para que não sobre espaço nem oportunidade para que surjam as dissensões e as temidas batalhas internas que provocam rupturas na Organização, transformando-a num conjunto de feudos que passam a disputar entre si recursos, espaço, autoridade e poder, numa verdadeira guerra de egos, relegando a um segundo plano os objetivos pelos quais as mudanças foram iniciadas e, sabe-se lá, se chegarão ao final e como chegarão.

Destacamos, ainda, como outro fator chave do sucesso de uma Mudança Organizacional, a existência de exemplos reais que mostrem ao quadro de colaboradores internos que a Mudança está em curso, que os objetivos originais continuam válidos e perseguidos e que todos, absolutamente todos da Organização, devem se engajar cada vez mais neste processo, contribuindo para que a proposta de Mudança não caia na vala comum da famosa novela “me engana que eu gosto”. Ou seja, muito verbo e pouca ação.



A promoção de uma campanha motivacional interna, alimentada por um amplo programa de comunicação e de incentivos à Mudança, contribui, também, a nosso ver, para o sucesso da propalada Mudança Organizacional; pois, só com um efetivo sistema de comunicação interna por meio do qual a Empresa divulgue aos seus colaboradores sua Visão, Missão, Objetivos e Metas, Princípios e Valores, ela poderá conquistar suas mentes e corações e obter seu comprometimento para com a Mudança desejada, por meio de suas atitudes.

Some-se a estes pontos-chaves, o combate sem trégua contra a proliferação das resistências por aqueles que sentem suas “zonas de conforto” ameaçadas e passam a adotar uma postura refratária em relação à Mudança, criando toda sorte de obstáculos, muitos invisíveis, que possam protegê-los contra a Mudança Organizacional em curso.

Por fim, como sétimo ponto-chave que concorre para o sucesso da Mudança Organizacional, no nosso entender, é a transparência quanto a compromissos e alianças pessoais, que, muitas vezes dificultam a construção de uma nova dimensão organizacional, e, conseqüentemente, o surgimento de novas idéias, novos processos e de novos padrões de desempenho.

Então, se você, por algum motivo, estiver envolvido com Mudanças Organizacionais em sua Organização e perceber que as mudanças não estão acontecendo como deveriam, seja na velocidade, seja nos resultados obtidos, colocando em risco os investimentos realizados ou, até mesmo, a sobrevivência da Organização, verifique, com profundidade e isenção de emoções, se as sete chaves para o sucesso, que resumidamente, repetimos abaixo, estão presentes neste processo:

- Planejamento da Mudança e respostas para três perguntas básicas: Onde estamos? Para onde desejamos ir? Como iremos?
- Objetivos adequados com conseqüente fortalecimento do Foco da Mudança,
- Sinergia e coesão gerencial como reflexo da ausência de disputas internas pelo poder,
- Comportamentos exemplares que sirvam de modelos e paradigmas para a Mudança,
- Conhecimento coletivo sobre a Mudança e seus objetivos,
- Combate às resistências passivas e aos obstáculos invisíveis,
- Transparência no desenho e implementação da estrutura organizacional ajustada aos objetivos da Mudança.

Estas são, a nosso ver, as sete chaves que concorrem para que uma Mudança Organizacional iniciada com muita expectativa, não termine agonizando em algum canto, sem que alguém se preocupe em perguntar: Por que não deu certo? e seja, de fato, o caminho para que se atinja um novo modelo de gestão, elevando a Organização aos melhores níveis de competitividade em seu mercado.

Sérgio Lopes
17/01/2011