

Por: Dário Afonso

Gestão da mudança

Quantas vezes ouvimos dizer nas empresas que é necessário mudar? Muitas, direi eu! Dessas vezes que ouvimos, quantas efectivamente as empresas sofrem uma mudança? Poucas e nalguns casos nenhuma, direi eu! Mas se sentimos a necessidade de mudança, porque não mudamos? Qual a razão que nos faz ficar imóveis, perante a nítida sensação de que estamos na rota do abismo ?

A minha experiência diz-me que na maioria dos casos é medo! Medo da mudança. Medo de sair da zona de conforto. Medo do risco em não ser bem sucedido...! Como tal, ficamos à espera de um milagre! Muitos gestores perguntam-se constantemente: "...mas será que eu desaprendi?"; "Porque razão o meu negócio era bom há 10 anos atrás e agora não presta?".

Mesmo nas grandes empresas ou nos grupos económicos isto é uma realidade. Quantas vezes assistimos, nos períodos em que tudo corre bem, estas empresas ou grupos entrarem em negócios que não são os seus tradicionais para, logo depois, quando as coisas correm mal, virem afirmar que vão desinvestir (leia-se: vender) e regressar ao seu core business (leia-se: concentrar esforços no negócio tradicional). Isto não é mais que regressar à zona de conforto.

Lembro-me que em 2000, quando a "bolha" da Internet estava ao rubro, não havia multinacional ou grupo económico, digno desse nome, que se atrevesse a não fazer menção ao novo canal de distribuição que era a Internet. Estava na moda! Siglas como B2B ou B2C foram usadas de todas as formas em vários modelos de negócio. Quando a "bolha" rebentou, o B2B (Business to Business) passou a (Back to Business) ...! De qualquer forma, apesar da Internet não ter substituído pontos de venda ou até mesmo concessionários de marca, como alguns previam, a verdade é que a Internet é, hoje, um meio muito importante para a criação de relacionamentos com potenciais clientes ou desenvolver a fidelização dos já existentes.

Mas voltando à Mudança, as empresas que mais me preocupam, no que diz respeito ao processo de mudança, são as PMEs. Sobretudo, aquelas que já não se encontram na fase "familiar", mas também ainda não consolidaram a fase profissionalizante da empresa. É nestas, que o custo da mudança (ou a ausência dela) é muito elevado. No meu entender existem 3 cenários possíveis:

- 1 Não existe qualquer mudança: A empresa é ultrapassada pelo meio envolvente e tem um fim anunciado.
- 2 Existe mudança, mas não a correcta ou bem implementada: A sensação de fracasso é enorme dentro da empresa. Pode adiar o fim da empresa ou acelerar o seu processo, depende do nível de "estragos".
- 3 Existe mudança, a correcta e bem implementada: A empresa está agora no bom caminho, ainda que seguramente existem sacrifícios no que diz respeito



QUADRO I

Os 10 Mandamentos para a Implementação da Mudança:

- 1- Analise a organização e as suas necessidades de mudança.
- 2- Crie uma visão partilhada e uma direcção comum.
- 3- Desapegue-se do passado.
- 4- Alimente um sentimento de urgência.
- 5- Apoie um forte papel de líder.
- 6- Reúna patrocínio político.
- 7- Desenhe um plano de implementação.
- 8- Desenvolva estruturas que permitam a implementação.
- 9- Comunique, envolvendo as pessoas, e seja honesto.
- 10- Fortaleça e institucionalize a Mudança.

a alguns Recursos Humanos resistentes às mudanças. Pior é o sentimento, quando estes RH fazem parte da família que deu origem à empresa.

Perante o que anteriormente ficou exposto, qualquer uma das opções tem custos. Ninguém pode pensar em mudar, sem ter claramente a disposição de assumir os custos dessa mudança.

Hoje, muitas empresas vivem naquilo que costumam designar por "Paz Podre". A "Paz Podre" é como um pacto, em que todos numa empresa conhecem os limites dos outros com quem trabalham e, de forma alguma, os ultrapassam. Nestes limites, podemos adicionar os "Direitos Adquiridos" que tantos gostam de afirmar, em voz alta e de forma contundente. O grande problema desta "Paz Podre" é que num dia em que a empresa necessite que o colaborador X, ultrapasse os seus limi-

tes, este não o irá fazer ou se o fizer, irá estar muito contrariado e, lá se vai a paz...! Por outro lado, mantendo esta "Paz Podre" a empresa está constantemente a adaptar-se aos limites dos seus colaboradores e, muitas vezes, estes limites não são compatíveis com as necessidades actuais do meio envolvente (clientes, concorrência, tecnologias...).

Sem querer fazer aqui um exercício académico, olhem para trás 10 anos, não necessitamos mais. Estamos então em 1998, lembram-se? O Barril de Petróleo custava então 10 Dólares. O motor TDI do Grupo VW com 110 CV era então uma montra tecnológica de eficiência. Os telemóveis eram procurados pelo seu tamanho reduzido. As máquinas fotográficas necessitavam de rolo. A Internet, em algumas PMEs, ainda era um assunto em estudo...! DVDs, Monitores ou TVs de Cristais Líquidos eram quase ficção cien-

tífica...! O grau de exigência do consumidor final também mudou muito neste período. Este está mais informado, aprendeu a negociar, pede vários orçamentos antes de tomar uma decisão e sabe que os produtos / serviços têm garantia. Muito mudou em 10 anos, certo?? Se muito mudou em 10 anos e você, que é gestor de uma empresa, está a fazer o mesmo que fazia há 10 anos, então parece-me que algo está errado.

Como entendo que não necessitamos de inventar a roda, procurei em Todd D. Jick, no seu livro "Managing Change", uma forma de nos ajudar a definir os passos da "Mudança" e este, diz-nos quais são os 10 Mandamentos para a Implementação da Mudança (Ver Quadro I).

Uma das componentes mais importantes da Mudança é a explicação da mesma. Acredite Sr. Gestor ou Sr. Patrão, que sem a cooperação dos seus colaboradores a mudança não se faz! Assim sendo, os primeiros a convencer da necessidade de mudança são os seus colaboradores. E, já agora, não cometa o erro de chamar só os chefes de departamentos para esta explicação...! Chame TODOS e explique a todos, qual o motivo da mudança!

Atualize a informação sobre o processo da mudança e transmita-a periodicamente! Não deixe as tradicionais "aves de agouro" tomar conta do processo de informação interna de forma informal. Contrarie isso com informação objectiva: "Atingimos este objectivo"; "Fechámos este contrato"; "Conseguimos este cliente novo".

Comece pequeno e simples. Não queira mudar tudo ao mesmo tempo. Um processo de mudança pode levar mais de um ano a consolidar, ainda que os primeiros 6 meses sejam os mais difíceis. Importante é, também, criar o sentimento de urgência na mudança. Se não o fizer, correrá o risco de ao fim de 1 ano pouco ou nada ter mudado e aqueles que o apoiaram criarem um sentimento de desmotivação. Por outro lado, todos aqueles que "remaram" contra, sentem-se mais fortes, porque conseguiram atingir o seu objectivo: Travar a Mudança.

Complexo?! Um pouco!! Afinal de contas estamos a tratar de um processo que depende, em muito, das pessoas e cada pessoa pensa de forma diferente. Daí a importância de criar um objectivo comum, devidamente explicado e cujo processo seja liderado por alguém que é entendido como o Líder do grupo (que em alguns casos não é o gestor de topo ou o patrão...).

Não duvidem, a vossa empresa necessita de "Mudança"! Boa Sorte!