

A mudança como valor

A mudança como valor / DATA DE PUBLICAÇÃO: 24/09/2002 / AUTOR: Renilda Ouro de Almeida – Adm. com Mestrado na FGV, MBA em Marketing UFRJ, MBA Executivo Inter.Amana-Key.

Qualquer processo de mudança pessoal significa desaprender algo que está presente e possivelmente integrado à personalidade do indivíduo. Se não existe grande motivação para adotar processos que levem à mudança, ela se torna algo muito doloroso, principalmente se é imprescindível fazê-la. Assim acontece com a cultura, com as estruturas, com os modelos de gestão de qualquer organização.

A maior parte das mudanças em adultos envolve valores, atitudes, auto-imagens, e requer o desaprendizado das atuais respostas, acionadas por modelos mentais residentes, endereçados a cada situação com a qual os indivíduos deparam-se. Apesar da decisão de mudar, o processo é, por si só, inherentemente difícil: traz inseguranças, medos, ansiedades e sentimentos de “grandes ameaças”.

Como ocorrem as mudanças nas organizações? Da mesma forma como nos indivíduos, já que elas são constituídas de pessoas que atuam dentro de um determinado padrão, na sua maioria corroborado pela cultura que, de forma intrínseca e útil, desenha os comportamentos esperados (mesmo que já não haja concordância consciente sobre eles!). A mudança é um processo de múltiplos patamares que têm que ser ultrapassados com sucesso, pois é importante obter-se a percepção de que se está no caminho definido, e que os esforços empreendidos estão valendo a pena!

Vivemos num mundo que privilegia a atenção ao “o que fazer”, e não tanto mais ao “como fazer”. Para adequar as organizações a essa era surge a necessidade de adoção de uma visão comum, tanto dos negócios quanto dos valores que suportam o seu crescimento; é a visão que mantém a direção firme apesar das intempéries! É, então, fundamental que isso seja bem trabalhado, pois processos de mudança também têm vontade própria, por vezes não respondendo “corretamente” aos impulsos desejados.

Assim, a maior competência de quem está envolvido com eles é a de saber lidar com o inesperado, e ser capaz de estabelecer estratégias de comunicação (detalhe!) para fazer vingar os propósitos empresariais de forma compartilhada, seja através da excelência do relacionamento consigo mesmo, dos envolvidos no processo (o que dizemos a nós mesmos é que qualifica a energia com a qual se lida com as mudanças, e com o mundo!), seja através dos relacionamentos com outros (pessoas, equipes, outras organizações), necessários para manter o ambiente favorável à implantação das mudanças.

Cuidado, comunicação é uma das principais chaves para o sucesso das conquistas empresariais e, na maioria das organizações, ela reside no plano dos detalhes!

A necessidade de uma visão comum, e sua comunicação a todos, tanto quanto a verdadeira noção do trabalho em equipe, consolidado mediante o desejo de contribuir para o alcance daquela visão, deve ser um denominador comum para qualquer movimento empresarial, e é o primeiro passo para a deflagração de novos processos: reinvenções organizacionais, revisões simples ou transformações complexas que possam vir a ser empreendidas. Se cada vez mais as organizações tornam-se conjuntos integrados de equipes, o que determinará o grau em que isso será um elemento de sucesso é exatamente a qualidade dos processos internos de comunicação, que pode chamar-se de integração.

Por vezes as organizações admitem o sucesso de seus planos de mudança pela medição fragmentada de suas partes, através do alcance de objetivos setoriais. O que é preciso é garantir resultados do todo, ou seja, observar como esse ganho setorial “fala” com o resto da organização, como ele se comunica com todos os outros processos, aí sim, indicar o grau de desempenho dentro de critérios de excelência empresarial.

A mudança como valor

Não existem empresas de alta performance nas suas partes; é o conjunto que “fala” com os clientes, é o conjunto que determina o clima de satisfação interna, o balanço contábil e social. É preciso basear o desempenho organizacional também no desempenho do fator comunicação, e aí se estará falando de relacionamentos, e conseguindo visualizar como a empresa se relaciona com o seu ambiente, interno e externo. Pode-se também inferir a validade dessa constatação para a comunicação no setor ou indústria em que se atua, tanto em relação a parceiros, quanto em relação aos concorrentes. Portanto, surge uma nova questão: o quanto estão nossas empresas preparadas, apesar de todo investimento em treinamento pelo qual seus executivos têm passado, para mudanças que levem a atuarem baseadas em premissas que agregam valores sociais, através do que elas comunicam internamente, entre si e à sociedade? Refletir sobre isso pode vir a lançar alguma luz sobre a qualidade intrínseca dos relacionamentos humanos com os quais iniciamos o século XXI.

Objetivos são importantes? Certamente sim, desde que contextualizados e inseridos num propósito maior. A fixação neles, de forma isolada, pode vir a corroer “detalhes” inerentes e fundamentais ao resultado empresarial. O que definir como prioritário para colocar a empresa no estágio desejado por seus acionistas, seus stakeholders e outros, e garantir a contínua geração de riquezas e manutenção da sua imagem é uma questão também de Visão.

Assim como a qualidade dos relacionamentos humanos está diretamente ligada à qualidade da comunicação, o sucesso das mudanças está diretamente ligado às pessoas, pois são elas que transformam a visão em ação. Para tal é preciso entender missões pessoais, empresariais e a composição de papéis, e agir de forma a garantir que cada desafio possa trazer oportunidades para aperfeiçoar processos, valores, atitudes, relacionamentos, e principalmente o entendimento de que o terceiro milênio corrobora a filosofia já emergente da responsabilidade compartilhada, o caminho para pessoas e organizações.

Gerenciar um processo de mudança significa aprender passo a passo, com a experiência, com o caminho já percorrido, e facilitar o processo para criação de ambiente de crescimento para todos, apesar dos desafios, perdas e ganhos. Analisar sua trajetória é também essencial, desde que se possa ampliar a consciência sobre outras mudanças que precisam ser feitas para abortar vaidades, hábitos e vícios, pessoais e organizacionais, que contaminam, destroem, limitam, condicionam, valorizam os egos institucionais, e puxam para baixo.

Conhecer como nossos “egos” individuais e empresariais atuam pode ser de grande utilidade nos momentos de turbulência, tão comuns nos processos de mudança, quando as ameaças, mesmo que ilusórias, tendem a dominar a razão e, num instinto de defesa exclusiva, as emoções (nesses casos geralmente negativas!) são destacadas, impedindo a tomada do equilíbrio dos três elementos “intelecto – sobrevivência - emoção”, a trilogia que compõe o estado humano terreno de não stress, independentemente das situações, e se repete, como no universo humano, no universo das organizações.

Muito longe está ainda abandonar esse quadro e cogitar de um quarto elemento, o viés da espiritualidade, que para os que acreditam em algo dito como transcendental, indagam: empresa tem Alma?

Urge adotar a mudança como um valor, e como o principal compromisso para a construção cotidiana das organizações do futuro. Dessa forma estaremos garantindo a qualidade de algumas das mais importantes instituições humanas.