

Mudança organizacional

“Arte e manhas”

Jaderly Ataíde Maia

Administrador de Empresas
Consultor e Especialista em Processos de
Mudança Organizacional
Consultor da Presidência da SECURIT

INTRODUÇÃO

Participando como instrutor de um programa de treinamento de consultores em diversas capitais do País, eu costumava perguntar qual a primeira preocupação que tinham ao entrar numa empresa. A maioria respondia que solicitava o organograma da organização para análise; outros perguntavam se a empresa tinha planejamento estratégico; alguns, marketing, planejamento econômico-financeiro etc.

Obviamente, esses aspectos são necessários e importantes para determinar o grau de desenvolvimento de uma organização. Porém, a aplicação desses instrumentos de gestão depende das pessoas que têm o poder de utilizá-los, adequadamente ou não. Portanto, a primeira pergunta que me faço e que procuro responder inicialmente é: Quem faz com que as coisas aconteçam, ou deixem de acontecer nessa empresa? ou: Quem tem o poder de mudar o que é feito, ou resistir às mudanças?

O *enfoque central* de um processo de mudança organizacional é, e deve necessariamente ser, o *complexo humano* da organização. São as pessoas que mudam, que resistem às mudanças ou que são mudadas quando não há alternativas.

O conhecimento básico de um consultor de mudança organizacional é, portanto, o do ser humano. Saber como cada um emprega o poder, ou atua frente a um conflito, ou como reage às mudanças, positiva ou negativamente, bem como funciona o relacionamento interpessoal nas diversas áreas e entre elas, é um pré-requisito para quem se dispõe a enfrentar o desafio de coordenar um programa dessa natureza.

MUDANÇA ENQUANTO PROCESSO

Para que um ser humano mude um comportamento qualquer, precisa passar por um processo que, a rigor, di-

vide-se em quatro fases distintas: descoberta, criação, teste e generalização.

Descoberta x Defesas

Para mudar, é preciso primeiramente descobrir ou conscientizar-se da necessidade da mudança. Contra isso, os seres humanos criam defesas próprias, que não permitem ultrapassar essa fase, porque a descoberta gera uma situação de incongruência interna e conseqüente desconforto. Nesse momento, conquanto haja insatisfação com a atitude habitual, ainda não se sabe qual a nova ação adequada e satisfatória. É uma sensação bastante semelhante à da “corda bamba” e assim denominamos esta fase.

Criação x Preconceitos

Considerando que a primeira fase foi ultrapassada — ou seja, eu descubro que preciso mudar e quero —, é necessário criar uma nova atitude que me satisfaça.

Contra a geração de idéias, criamos uma barreira de pressupostos, “achismos” ou preconceitos. “O que o pessoal vai achar se eu fizer isso”, ou “não faço aquilo porque não vai dar certo”. Quantas pessoas conhecemos que estão insatisfeitas com um determinado comportamento que não conseguem modificar?

Teste x Medo de Assumir Riscos

Ao passar pela segunda fase, ou seja, “eu encontro uma nova atitude”, é necessário testá-la. Dificultando essa fase, existe mais uma barreira que é o medo de assumir riscos.

Você já estiveram em uma situação em que descobriram estar num emprego ou função que não lhes satisfazia, ou algo semelhante, sabendo que a melhor coisa a fazer seria mudar, e não conseguiram tomar essa decisão? Essa fase, que implica necessariamente em movimento, costuma “empacar” a maioria das pessoas. O medo de correr os riscos inerentes à decisão de mudar favorece a acomodação. Se

essa acomodação for aceita pela própria pessoa, tudo bem, caso contrário, o preço a pagar às vezes é muito alto.

Generalização x Estereótipo

Ultrapassando as três primeiras fases resta a última, que é a de repetir ou generalizar o comportamento quando ele é satisfatório. A barreira nesse caso é o estereótipo, porque muitas vezes quando executamos a terceira fase e o resultado é negativo, “quebramos a cara”. Logo ouvimos uma voz interior que nos diz: “Está vendo?” ou “Eu não disse?” Ficando então o estereótipo: “Mudar implica em ‘quebrar a cara’, o que dificulta novas mudanças”.

Vivemos, a cada momento, em diversas fases desse processo. Em alguns casos conseguimos completá-lo, em outros “empacamos” em uma das fases. Estar consciente desse processo e identificar como, na organização, as pessoas com poder formal ou informal, caminham pelo mesmo, talvez seja a mais difícil habilidade de um consultor. Ajudar as pessoas a percorrer esse caminho pode ser o maior desafio e a melhor recompensa.

QUERER – SABER – PODER

As tentativas frustradas de execução de um processo de mudança dentro de qualquer organização, via de regra, são causadas por aspectos importantes e vitais, muitas vezes não levados em consideração pelos responsáveis desse processo.

Um desses aspectos é a conjugação precisa dos verbos *querer*, *saber* e *poder*. As combinações são inúmeras e a concordância é o “nó” da questão. Por exemplo: ele quer e sabe, mas não pode. Eles podem e querem, mas não sabem. Nós sabemos, vós quereis, eles não podem. E assim sucessivamente.

O responsável principal pela coordenação desse processo, que geralmente *quer e sabe*, deve, como ponto de partida, necessariamente assumir o *poder* para assegurar os resultados desejáveis. Para tanto, o conhecimento do funcionamento da estrutura de poder dentro da empresa é essencial.

ESTRUTURA FORMAL x INFORMAL

Em toda organização coexistem duas estruturas básicas, a formal e a informal, sendo que normalmente nas empresas em crise de qualquer natureza, a estrutura informal é predominante.

A formal se configura basicamente pela estrutura hierárquica ou discriminação dos cargos; pelas características das autoridades ocupantes desses cargos; pelos objetivos da empresa e/ou tarefas; e por todas as regras, limites e normas *explícitas*.

A informal, por outro lado, é determinada pelas características dos líderes informais; pelo conjunto de valores e costumes do Grupo; e pelo conjunto de regras, limites e normas *implícitas*.

A estrutura informal, a todo momento, tem como função *complementar e/ou resistir* aos estímulos da estrutura formal, gerando, por sua vez, outros estímulos e reações. Esse jogo de forças positivas e/ou negativas é fator determinante para os resultados da empresa.

Subjacente a essas estruturas, formal e informal, existe uma estrutura de poder que as sustenta através dos seguintes princípios básicos:

- *legitimidade* – é conferida pela posição hierárquica ou pela aceitação do Grupo;
- *coerção* – é a capacidade de punir ou não atender às expectativas do Grupo;
- *recompensa* – capacidade de premiar ou atender às expectativas do Grupo;
- *carisma* – capacidade de identificação ou empatia;
- *especialização* – conferida pelo conhecimento técnico;
- *informação* – capacidade de concentrar e/ou manipular informações importantes para o Grupo.

Sabendo e aceitando que numa organização o que é feito ou o que se deixa de fazer é sempre fruto desta estrutura de poder, formal e informal, convém entender como funciona esta “salada de gato”. Agir *com e através* desse conhecimento é imprescindível para o sucesso de um programa de mudanças. Exemplificando, se realmente detectamos que em uma organização a estrutura informal é predominante ou tem maior força, as mudanças devem ser feitas primeiro informalmente e, somente após estarem implantadas e em pleno funcionamento, formalizadas.

CONFLITO: BOM OU MAU?

Outro aspecto importante a ser considerado é o tratamento a ser dado aos conflitos que naturalmente surgem durante o processo de mudança, seja pelo choque natural entre as estruturas (formal e informal), seja por divergências de opiniões ou cursos de ação a serem tomados.

A tendência normal das pessoas é utilizar basicamente uma das estratégias de administração de conflito, quais sejam:

- ignorar
- adiar
- evitar
- exacerbar
- confrontar

A administração de conflitos é uma das principais ferramentas de um consultor de mudanças. Saber escolher qual das estratégias é a mais adequada para cada situação específica é uma das qualidades de um consultor de sucesso. Aqui vão algumas “dicas” de como escolher:

- ignorem: quando o conflito não ajuda nem atrapalha à consecução dos objetivos estabelecidos;
- adiem: quando vocês precisarem ter um melhor conhecimento da situação ou quando o local e o momento forem inadequados para confrontar;
- evitem: quando o conflito criado puder comprometer estratégias globais e/ou resultados importantes;
- exacerbem: quando o conflito não for explícito, e seja necessário explicitá-lo ou evidenciá-lo; quando vocês quiserem criar uma situação de tensão para aumentar o ritmo de determinadas ações, ou dividir poder dentro de uma área específica; quando outras táticas não funcionarem;
- confrontem: quando vocês estiverem seguros de que têm

domínio da situação e de que podem dar uma solução final para o conflito.

Vejam, portanto, que sempre que utilizarem uma única forma de administrar conflitos, certamente em algumas situações vocês estarão sendo totalmente incompetentes.

PRINCÍPIO DA CÃIBRA

A propósito da administração de conflitos, atuem para escolher a estratégia mais adequada como costumam fazer para cessar uma cãibra.

A cãibra, como sabem, é um movimento muscular exacerbado em um determinado sentido. Se esse mesmo sentido for acompanhado com outro movimento muscular, a cãibra cessa. Com um movimento contrário, corre-se o risco de sofrer uma distensão.

Às vezes a distensão pode ser a última saída em determinadas situações. Obviamente, essa é uma “manha” que se adquire com a experiência e com o tempo.

SISTEMA X SUBSISTEMA

Um sistema é toda estrutura que tenha finalidade, e que seja formado por partes ou subsistemas que se interligam e interagem.

Toda organização é um sistema e a experiência nos diz que é mais difícil mudar um sistema atuando nele como um todo.

Se é verdade que uma empresa é um sistema e que é formado de subsistemas, como por exemplo as áreas financeira, comercial e industrial; escolham inicialmente um deles, onde vocês tenham certeza de ter maior poder e controle e comecem as mudanças por aí. Se esse processo for adequadamente implantado, o subsistema mudado vai empurrar e criar necessidades e condições para que os demais iniciem a mudança. E nesse momento vocês atuam para facilitá-lo.

PRINCÍPIO DAS ONDAS

Além do exposto, é importante para um consultor de mudanças descobrir as “pedrinhas” que deve lançar nos momentos adequados para impulsionar as ações (ondas)

necessárias para facilitar o processo de mudanças. Algumas vezes ele é, e deve ser, a própria “pedra”, mas nunca fazer parte das “ondas”. Descobrir agentes multiplicadores, sejam pessoas ou ações, é um compromisso filosófico que o consultor deve assumir, não só para facilitar, mas também para agilizar esse processo.

CONCLUSÕES

Concluindo, quem se dispuser a coordenar um programa de mudanças em uma organização, deve considerar os seguintes pontos:

- Conheça o processo de mudança e identifique como as pessoas que têm poder na organização atuam dentro desse processo. Crie condições para que sejam ultrapassadas as barreiras de cada fase.
- Sem poder não se faz nada. Assuma o poder utilizando as bases de sustentação explicadas inicialmente.
- Investigue cuidadosamente o funcionamento e o inter-relacionamento das estruturas formal e informal para definir as estratégias e táticas de mudanças.
- Esteja *absolutamente* atento aos conflitos. Crie-o, evidencie-os e administre-os de acordo com cada situação específica. Aplique na medida adequada o Princípio da Cãibra.
- Utilize a Teoria Geral de Sistemas. Escolha um subsistema com menor poder de resistência e atue nele com pressão e de forma concentrada. Os demais serão obrigados a se adaptar para sobreviver. Controle as reações e conflitos e aja no momento adequado.
- Lembre-se de que toda mudança se contrapõe à inércia. Portanto, todo processo de mudança implica em movimento. Descubra “pedrinhas” para jogar no local e momento adequados. Observe o movimento das “ondas”, que é medido pela reação das pessoas e pelo resultado das ações, tarefas etc e renove-as constantemente.
- Todos os itens acima só têm sentido se orientados por objetivos claros e específicos. Estabeleça esses objetivos, quantifique-os e controle-os, reformulando-os sempre que necessário.
- Boa sorte!