

## Gestão de mudanças

*Nasario de S. Filipe Duarte Junior (São Paulo – SP)*

### Resumo:

*Este artigo pretende discutir a questão de mudanças organizacionais planejadas, e fornecer orientações válidas.*

As mudanças são inevitáveis e fazem parte da vida. Já dizia Heráclito por volta do ano 500 a.C. “Não se pode pisar o mesmo rio duas vezes”, referindo-se ao fato que a água, ao correr, modifica o próprio rio. Se for certo que não se pode evitar as mudanças, podemos ao menos tentar nos adaptar a ela, mudando conjuntamente ou antecipadamente. Esta adaptação, para ser bem sucedida, requer certo nível de gerenciamento, de maneira a evitar ou minimizar os problemas reais ou potenciais destas mudanças (acidentes, reclamações de clientes, desgastes entre pessoas da organização, retrabalhos, inércia, não conformidades etc.).

Mas o que é mesmo mudança? Mudar é sinônimo de transformação ou deslocamento. Numa organização, a mudança de condições de trabalho (máquinas, métodos, meio-ambiente, matéria-prima, mão-de-obra, meio de medição, molde/ferramenta, etc.), mesmo que esta mudança seja um simples deslocamento ou rearranjo de coisas, transforma esta mesma organização, como o correr da água modifica o rio de Hieráclito, mesmo que seja em uma pequena parte dela. Esta transformação faz modificar o equilíbrio dinâmico que a organização mantém com seu meio-ambiente (clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros), pela Teoria da Complexidade, para que a organização retome um novo equilíbrio e não se desvie para o caos, deverá haver um “atrator”, ou seja, um fator (ex.: uma liderança, objetivos claros, procedimentos etc.), para o qual a organização volte a “orbitar”. A mudança portanto envolve riscos.

Para entender um pouco melhor o processo de mudança, é necessário classificar os tipos de mudança, em função de sua duração, significância, evolução e origem. O quadro a seguir resume esta classificação:

<b>Complexidade</b>	<b>Significância</b>	<b>Evolução</b>	<b>Origem</b>
<u>Simple</u> s: poucos fatores envolvidos simultaneamente	<u>Significativa</u> : grande diferença entre os estágios anterior e posterior à mudança	<u>Gradual</u> : a mudança ocorre gradativamente (ex.: kaizen)	<u>Natural</u> : a mudança não segue um planejamento, nem tem um objetivo claro
<u>Complexa</u> : muitos fatores envolvidos simultaneamente	<u>Não-significativa</u> : pouca diferença entre os estágios anterior e posterior à mudança	<u>Repentina</u> : a mudança acontece rapidamente (ex.: reengenharia)	<u>Planejada</u> : a mudança segue um plano e tem um objetivo claro.

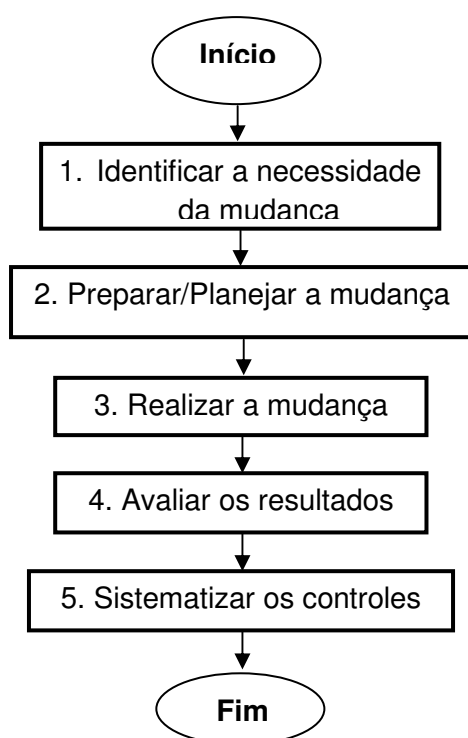
Poderíamos ainda dizer que existem mudanças temporárias e permanentes, do ponto de vista do período em que estas devem vigorar.

As mudanças que nos interessam são obviamente aquelas complexas, significativas e planejadas. Obviamente também, em geral as mudanças graduais são mais bem aceitas e envolvem menores riscos, mas o contrário também pode ser verdade, dependendo da situação. Também se pode dizer que as mudanças naturais podem ser benéficas ou não, e muitas vezes significam perda de controle dos processos envolvidos.

Admite-se ainda que uma mudança só se completa quando passa a fazer parte da cultura da organização, ou seja, dos valores aceitos pela organização e do comportamento de seus membros. Uma mudança organizacional significativa complexa planejada bem sucedida é, portanto, aquela que gera relevantes transformações nos valores e comportamentos dos membros da organização.

O processo de mudança planejada, também chamado Gestão de Mudança, é basicamente um processo de gerenciamento de riscos. Riscos são a produtória de probabilidade de ocorrência e severidade de efeitos. Os riscos mais importantes na Gestão da Mudança são: o de não se concretizar a mudança, da mudança não atingir os objetivos propostos e o de surgimento de efeitos indesejados (acidentes, custos não previstos etc.). O risco de efeitos indesejados pode, com a mudança, aumentar, diminuir ou mudar.

O processo de Gestão da Mudança aqui proposto segue os passos abaixo:



1. **Identificar a necessidade de mudança:** A necessidade de mudança pode ser identificada durante vários processos, tais como: mudanças na legislação, análises de risco, observações do trabalho, gerenciamento de objetivos e metas, análises de acidentes e incidentes, auditorias, solicitações de partes externas e da Direção, aproveitamento de oportunidades, entre outros.

A natureza dinâmica das organizações humanas (no sentido de estarem sempre evoluindo, positiva ou negativamente), não significa que seus membros estão “abertos à mudança, uma vez que a mudança os tira da “zona de conforto”. Então a necessidade de mudança, mesmo que óbvia, pode estar sendo negada pelas pessoas, que tentam manter práticas cada vez mais incoerentes com a nova realidade, levando a situações de ruptura. Em geral, organizações menos formais e de poder menos centralizado tem maior facilidade para mudanças.

2. **Preparação para a mudança:** Uma mudança planejada deve ter um objetivo claro, apoio gerencial adequado, recursos suficientes e um Líder nomeado para coordenar a mudança. Dependendo da complexidade da mudança, uma Equipe de Gerenciamento de Mudança competente e comprometida deve ser nomeada, incluindo representantes das áreas que possivelmente estarão envolvidas, como forma de minimizar impactos envolvidos. As responsabilidades e autoridades de cada membro da equipe devem ser definidas. Uma comparação entre o cenário atual e futuro permitirá avaliar os impactos da mudança e facilitará a preparação. Convém avaliar também a predisposição da empresa para a mudança, incluindo os obstáculos a ela. Com base nestas análises, um plano de ação para a mudança (com metas intermediárias se possível) deverá ser elaborado. A comunicação com cada envolvido é essencial e deve ser exercitada. Caso a mudança seja precedida de período de teste, a duração e procedimentos para o teste devem ser acordados e autorizados no nível hierárquico adequado.

As habilidades para gerenciar a mudança (visão sistêmica, poder de convencimento etc.) são diferentes daquelas para gerenciar a rotina, e portanto a escolha do Líder é decisiva das mais importantes. Também, como mudança é transformação, equipes *ad hoc* (em oposição a equipes fixas) são as indicadas para gerenciar a mudança. Lembrando que o sucesso da mudança é a mudança cultural, o processo de comunicação é a peça-chave para o sucesso da mudança, e deve ser objeto de especial atenção e planejamento pelo líder e sua equipe.

Certas mudanças necessitam de aprovação gerencial, das áreas de segurança e/ou jurídica da empresa, do cliente ou de órgãos externos de controle, conforme o caso, devendo o fato ser levado em conta no planejamento.

Uma análise dos riscos envolvidos com a mudança deve ser levada a cabo, em função desta a equipe deverá conduzir o planejamento da mudança, estabelecendo as ações e controles necessários para eliminar ou minimizar os riscos identificados, incluindo cenários de emergência. O resultado do planejamento deverá ser a definição de prazos, responsabilidade e autoridades, bem como procedimentos, leis e normas a serem obedecidos e registros a serem preenchidos. As necessidades de treinamento e comunicação devem ser identificadas e providenciadas.

O plano da mudança deve ser registrado e atualizado como adequado.

3. **Realizar a mudança:** Antes de iniciar a mudança, o solicitante da mesma deverá garantir que as ações preliminares previstas no planejamento tenham sido cumpridas. Implementar a mudança de modo interativo (retirar os obstáculos, fornecer orientação, ouvir os envolvidos). Convém que a realização da mudança seja monitorada da forma mais adequada possível. Planos de Emergência e controles de mitigação de perigos e acidentes, se previstos, devem ser viáveis de aplicação se necessário. Atividades de comissionamento/descomissionamento são particularmente importantes em se tratando de gerenciamento de mudanças. Comemorar e recompensar quando as metas intermediárias e finais forem atingidas, e resolver contingências.

4. **Avaliar os resultados:** Após a implementação, conforme o planejamento realizado, a equipe de gerenciamento deverá avaliar se os resultados da mudança atenderam às expectativas, e se obedeceram ao planejamento. Deverá avaliar também se a mudança deve ser mantida e, caso tenha sido prevista como temporária, se passará a ser permanente. Registrar as conclusões.

Caso a mudança não tenha obtido o resultado esperado, o líder da mudança deverá encerrar o processo, arquivar os documentos, retornando à condição anterior e divulgar o fato a todas as pessoas envolvidas.

5. **Sistematização dos controles:** Nesta fase, o líder da mudança deverá garantir que os documentos (desenhos, procedimentos, programas de manutenção, levantamento de riscos etc.) sejam atualizados. Certificar que todas as mudanças foram executadas conforme previsto e autorizado. Institucionalizar (padronizar) a mudança, registrando a data em que esta foi implementada, revisar os procedimentos correlacionados. Registrar as lições aprendidas.

Por fim, convém listar os erros mais comuns ligados ao Gerenciamento da Mudança:

- ✓ Não definir claramente o objetivo
- ✓ Falta de liderança
- ✓ Falta de competência
- ✓ Falta de comunicação/entendimento
- ✓ Falta de compromisso/motivação
- ✓ Falta de recursos
- ✓ Erros de planejamento
- ✓ Falta de apoio político
- ✓ Negligenciar os valores e as crenças das pessoas
- ✓ Prolongar a mudança por mais tempo que o necessário

A Alta Direção, o líder e a equipe da mudança devem aprender a reconhecer estes erros e a evitá-los.

Por fim, deve-se lembrar o conselho de Maquiavel, o conselheiro dos príncipes, que por volta do ano 1500 afirmava: *“Quando uma novidade é introduzida, os que eram antes beneficiados farão forte oposição, ao passo que os novos beneficiados farão uma fraca defesa da novidade”*.

## **Bibliografia**

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia – Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994

CHAMPY, JAMES. **Reengenharia da Gerência – o mandato da nova liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARANTES, NÉLIO. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. **Gestão da Mudança (Harvard Business Review)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005