

## CONTRA BOA COMUNICAÇÃO NÃO HÁ RESISTÊNCIA

*Consultor explica como a falta de um diálogo claro e direto pode atrapalhar todo o processo de gestão da mudança e gerar ruídos entre a equipe e o gestor*

É de conhecimento geral que toda fusão traz consigo a intenção de conquistar novos negócios, aumentar o *market share* e as vantagens competitivas, como é o caso da Kraft Foods – fabricante de produtos alimentícios – que acaba de fechar um acordo para se fundir com a H.J. Heinz, formando assim a quinta maior companhia de alimentos e bebidas do mundo. Contudo, em transações desse tipo o desafio não está apenas no sucesso do processo de aquisição, mas também na integração de ambas as equipes e fazerem com que trabalhem juntas.

“O primeiro obstáculo que o líder deve vencer são as resistências dos funcionários que podem surgir nesse processo de mudança, atrapalhando assim o clima organizacional, a produtividade e gerando aumento de custos e retrabalho. O desconhecido pode trazer, às vezes, consequências não tão agradáveis e por isso, poucos são aqueles que se arriscam. O que é perfeitamente normal, já que a natureza humana aceita com mais facilidade aquilo que pode ser visto e sentido”, explica o consultor e diretor da Strategy Consulting, Jorge Bassalo, acrescentando que a resistência surge de dois principais fatores: a falta de conhecimento e ter que sair da zona de conforto.

O primeiro ocorre quando o gestor não transmite a informação sobre os processos de mudança para seus colaboradores de forma estruturada, clara e direta, esclarecendo o papel de cada um no novo escopo de trabalho. Isso gera, naturalmente, um receio do que está por vir e enquanto essa situação não é resolvida, a resistência permanece.

Já a segunda causa desconforto, pois como a mudança é iminente, os profissionais terão que adotar novas atitudes e processos. “A dificuldade de sair do estado de acomodação ocorre quando os profissionais estão satisfeitos ou insatisfeitos com a empresa. No primeiro caso, a pessoa que está satisfeita com a posição que ocupa e com o seu trabalho, será contra a mudança, pois considera que ela pode prejudicar ou atrapalhar o seu bom momento profissional. Os insatisfeitos por sua vez consideram que as transformações contribuirão para piorar a situação da organização. Enfim, ambos não veem outra alternativa a não ser atrapalhar ou se omitir ao processo de mudança”, diz o consultor.

E como solucionar esse impasse? Para Bassalo, o ideal é que as transformações sejam assimiladas primeiro pela alta direção e depois pelo nível tático para que ele entenda e as absorva. “O que acontece em empresas que passam pelo processo de fusão, pro exemplo, é envolver diretamente o nível operacional, pulando assim o tático que é justamente quem dará todo o respaldo ao nível operacional para que a mudança tenha êxito”, esclarece.

Além disso, assim que o plano estratégico estiver definido, deve-se informar os funcionários sobre as transformações que ocorrerão, seus objetivos, a responsabilidade e a importância do papel de cada um nesse processo. “Por isso, é essencial que o líder estabeleça não só uma relação de confiança com sua equipe como também tenha uma comunicação transparente com ela”, conclui Bassalo