

## **ERROS COMETIDOS ANTES DE INICIAR O PROCESSO DE GESTÃO DA MUDANÇA**

Fusões e aquisições, reposicionamento estratégico, reestruturações ou mudanças de tecnologias geram grande expectativa não só nos líderes como também em toda a equipe. Tal ansiedade e a falta de preparação adequada fazem com que muitas organizações cometam erros antes mesmo de iniciar o processo de gestão da mudança. “É importante que a liderança perceba que para iniciar qualquer transformação é necessário passar pela fase do diagnóstico, que engloba analisar o momento atual da empresa e verificar o que precisa ser feito para que ela alcance seus objetivos com a mudança, à partir da análise do estágio atual”, explica o consultor e diretor da Strategy Consulting, Jorge Bassalo.

Segundo ele, um dos equívocos mais comuns é quando não se cria um senso adequado de urgência entre executivos e funcionários, se a situação pedir maior agilidade do grupo. “O melhor nesse caso é sempre o bom senso. Toda a companhia precisa entender as razões da necessidade da mudança e acompanhar o *timing* em que ela deva ocorrer”, explica.

Outro problema ocorre quando o líder não consegue estabelecer um vínculo de confiança e engajamento o suficiente para fazer com que a empresa atue como um time, ou seja, para que todos conheçam as táticas e saibam a hora certa de colocá-las em prática. “Logo, ele não deve subestimar a necessidade que seus funcionários têm de conhecer a visão corporativa da empresa”, afirma Bassalo, acrescentando que, para que a mudança ocorra da melhor maneira possível, a comunicação interna e externa também deve ser efetiva, alcançando assim todos os níveis da organização.

É fato que o líder tem papel importante na orientação do processo em andamento, contudo centralizar o poder não é o melhor caminho para o desenvolvimento. “Eliminar obstáculos e estruturas que atrapalham a visão da mudança e desencorajam os funcionários são medidas que favorecem a sua construção. O conceito de *empowerment* (descentralização do poder) deve ser lembrado frequentemente”, alerta Bassalo.

Além disso, as empresas têm a falsa ilusão de que o processo de mudança não apresenta resultados a curto prazo. “Pelo contrário, as transformações devem ser

sentidas progressivamente por todos que fazem parte da corporação. Contudo, isso não significa que o sucesso é garantido. É preciso acompanhar o caminho da mudança, para que seja possível consertar possíveis erros ainda em suas raízes”, diz o diretor da Strategy.

E, por fim, um dos erros mais graves: a não incorporação das mudanças à cultura da empresa, já que assim não haverá familiarização entre a companhia e os colaboradores. “Estruturar a gestão da mudança é um processo complexo, por isso, o ideal é que o corpo executivo conte com a ajuda de profissionais especializados para que seja feito um diagnóstico da empresa de forma parcial e que possa auxiliar na implantação e na condução de uma mudança efetiva e eficaz”, conclui.