

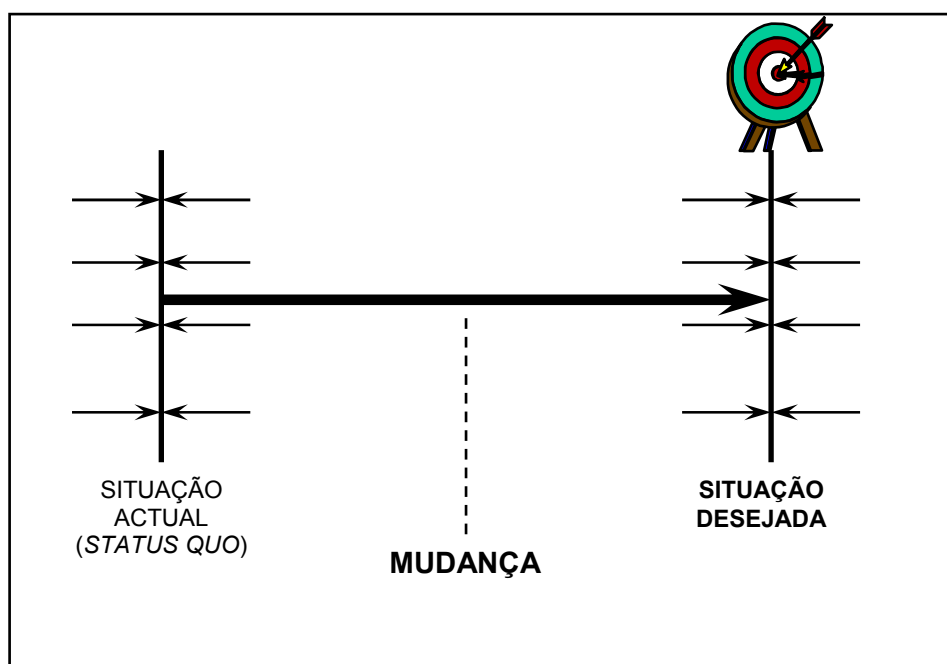
A MUDANÇA NAS EMPRESAS E A DESMOTIVAÇÃO

No final de uma década em que o estudo do Cérebro Humano trouxe à comunidade empresarial dados indubitavelmente importantes para a compreensão dos processos emocionais das pessoas na organização e consequentes efeitos na produtividade e inovação, urge reflectir sobre as consequências de processos de mudança, de reengenharia ou *downsizing's*, ou ainda processos de fusões ou de *iberizações* (tão correntes em Portugal) quando são mal geridos e mal planeados.

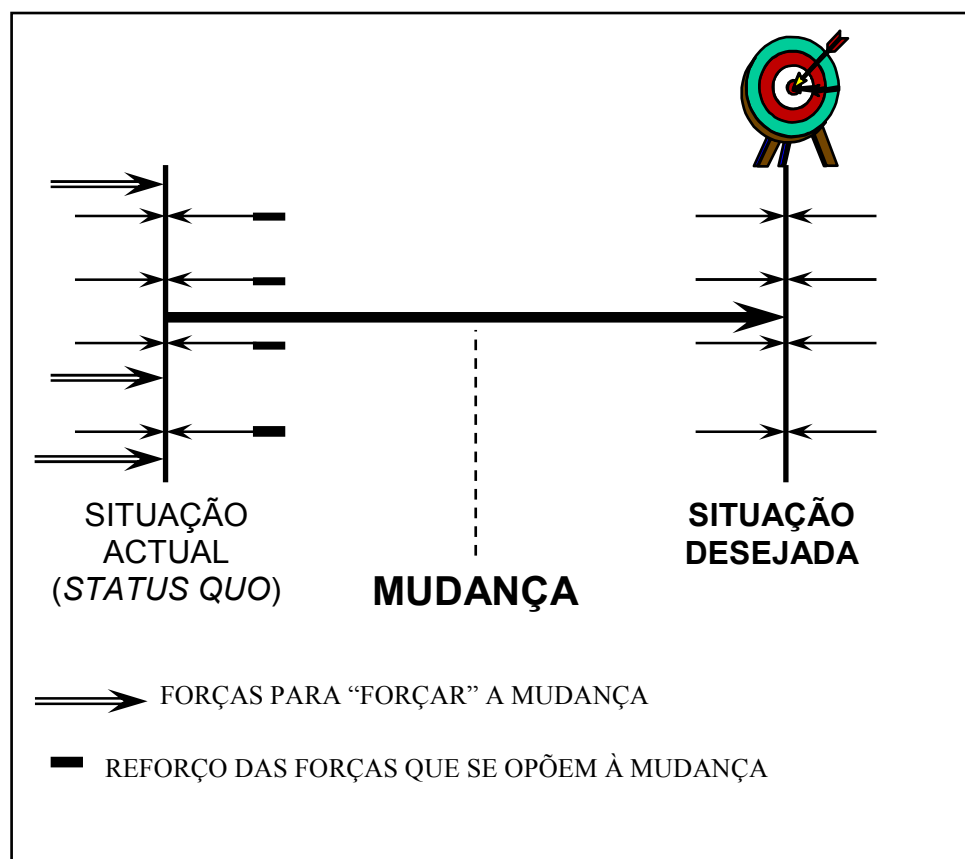
A Gestão da Mudança é, sem dúvida, um dos temas mais aliciantes e difíceis de gerir nas organizações.

Numa Envolvente em constante mutação, a flexibilidade organizacional e capacidade de adaptação ao meio é um factor crucial para garantir o Sucesso Empresarial - **MUDAR PARA VENCER.**

Um Processo de Mudança, pressupõe um perfeito conhecimento das Forças que caracterizam o estágio de desenvolvimento da **Situação Actual (*Status Quo*)**, bem como uma definição clara do Estádio da **Situação Desejada**.

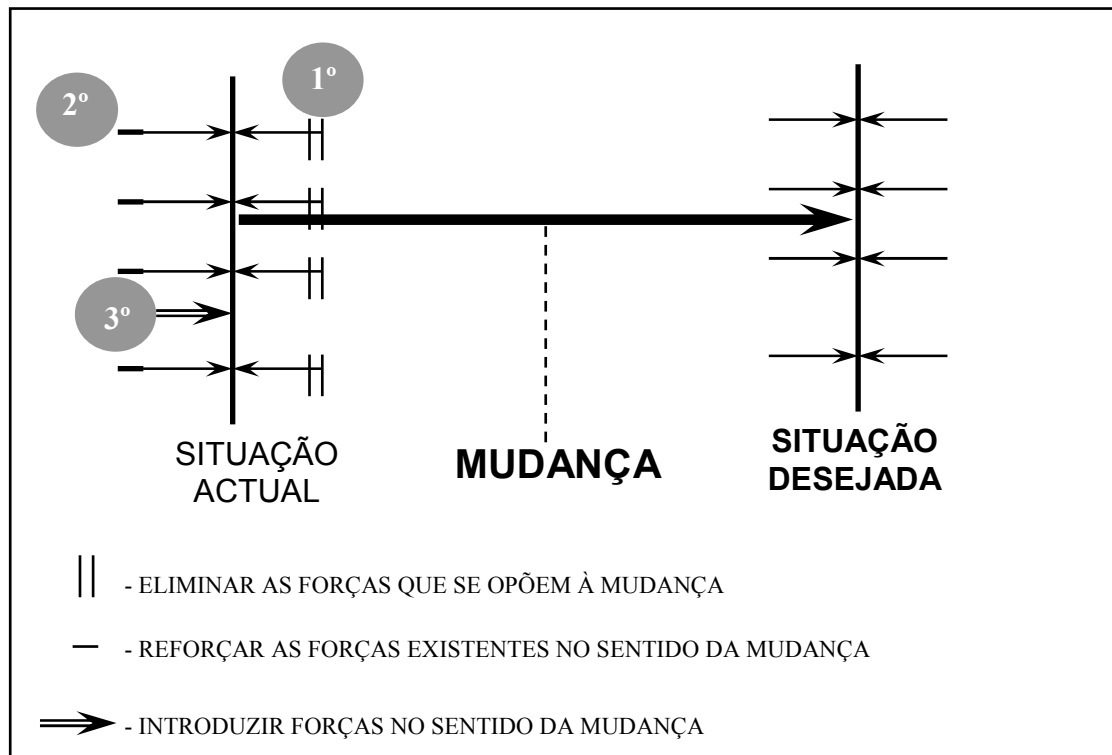


Quando o Processo de Mudança não é gerido adequadamente, desencadeiam-se processos típicos de Resistência à Mudança que podem ter um efeito inverso, originando a Consolidação da Tendência para o *Status Quo*. Neste caso, **MUDAR É PERDER.**



Neste sentido, há alguns pontos que têm de ser levados em consideração num projecto em que se pretende introduzir **UM PROCESSO DE MUDANÇA VENCEDOR**:

- O processo de quebra do *Status Quo* deve ser desencadeado através do jogo harmónico em que:
 - a) Se eliminam as forças que se opõem à mudança;
 - b) Se actua *com tacto* nas forças no sentido da mudança.
- Forçar a mudança, não eliminando as forças que se opõem à mesma, tende a gerar o efeito contrário.



Por outro lado, convirá estar sempre presente que a Resistência à Mudança tem a sua origem ao nível individual, embora muitos dos seus reflexos se tornem visíveis a nível grupal e organizacional. Assim é indispensável levar em consideração o processo de mudança individual (de Tavares da Silva) que se baseia na **Fórmula Mágica da Mudança**:

$$M = (a \ b \ d) > X$$

M - Mudança

a - Nível de Insatisfação relativamente à Realidade Existente

b - Clareza da Realidade Desejada

d - Iniciativas no sentido da Mudança

X - Custo da Mudança

Seguindo esta a fórmula, a Mudança é facilmente aceite quando:

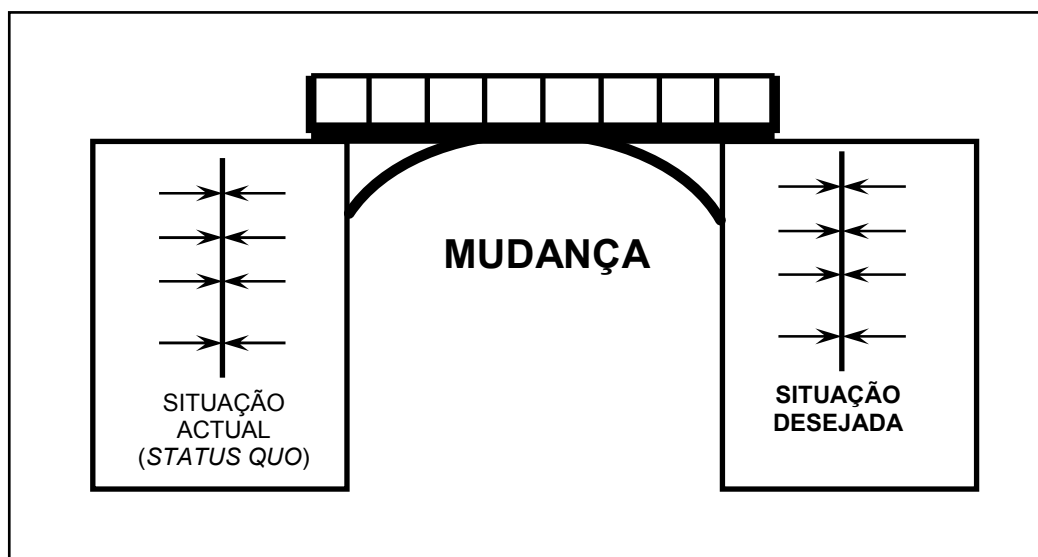
- Fica Claro que a Situação Actual não é a melhor
- É claramente perceptível a vantagem da Situação futura Desejável
- Existem meios e planos de acção, que permitem aceder à Situação Desejada
- O produto subjectivo dos pontos anteriores é superior ao Custo da Mudança

Neste sentido, é indispensável:

- Total envolvimento dos Quadros Directivos: na clarificação da situação desejada, nos passos a seguir para alterar o *status quo*, devendo ser os primeiros agentes na implementação do processo de mudança
- O Envolvimento e Participação dos restantes níveis hierárquicos é indispensável para a operacionalização da mudança

- A Participação e Envolvimento no processo de mudança é condição básica para que a mudança se torne vencedora;

Assim, o processo de mudança caracteriza-se por construir uma ponte entre a situação actual e a situação desejada. Ponte essa que deverá ser projectada e alicerçada num plano de mudança que respeita, por um lado, os objectivos de negócio, mas por outro leva em consideração os mecanismos internos dos sujeitos alvo da mudança.



Um processo de mudança que se caracterize por ambiguidade, ausência de domínio e pouca clareza quanto aos seus objectivos, é uma das mais conhecidas fontes de *Stress* nas organizações.

Ao entrar em *stress*, o sujeito, perante a incerteza do meio que o circunda e o estado de ansiedade interno, sente-se motivado a ter comportamentos defensivos, reactivos e, consequentemente, improdutivos. Em termos cerebrais dá-se a inibição cortical, impossibilitando-o de atingir boas performances no que respeita à sua capacidade de decisão, antecipação de problemas e criatividade.

Assim, em vez de encontrarmos nos indivíduos um estado emocional positivo gerado pelo desafio de uma mudança que prima pelo envolvimento e adesão ao processo, a mudança organizacional gera nas pessoas um conjunto de emoções negativas como medo, revolta e tristeza. Nestas condições não se pode esperar de qualquer ser humano níveis de produtividade aceitáveis. O seu cérebro impele-o a comportamentos descontextualizados e até pouco convenientes num meio social como é o da empresa, na procura incessante de se livrar de uma situação de carga emocional tão negativa.

O Erro de Descartes de António Damásio e a *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman, foram dois *best sellers* que venderam no seu conjunto milhões de cópias, mas não devem ter sido lidas por muitos gestores já que continuam a ignorar o efeito das Emoções Negativas no comportamento humano.

Os responsáveis pela gestão das empresas continuam a desenvolver processos de mudança, inevitáveis para a sobrevivência empresarial, mas ao efectuá-los de uma forma pouco consistente, mais não fazem do que incentivarem a insatisfação dos seus quadros e estimularem um clima de *desmotivação* nas suas organizações, originando, desta forma, que o *feitiço se vire contra o feiticeiro*.

Paulo Balreira Guerra

Partner da **forcerebrus**

paulo.b.guerra@forcerebrus.com