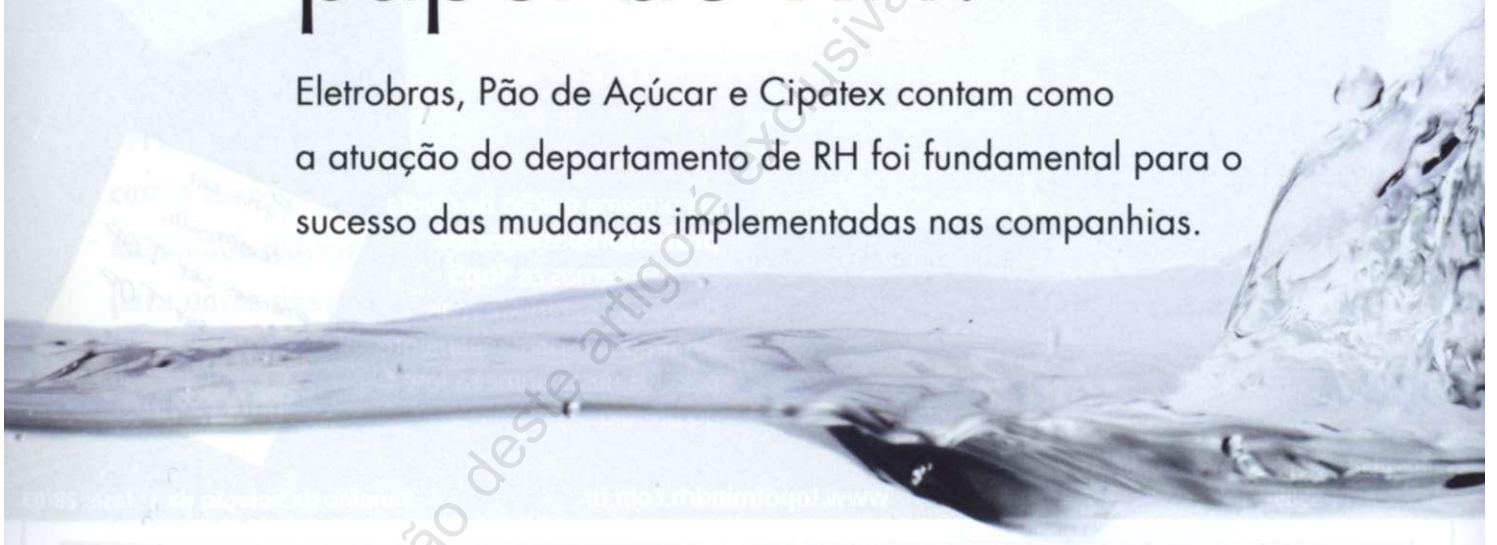
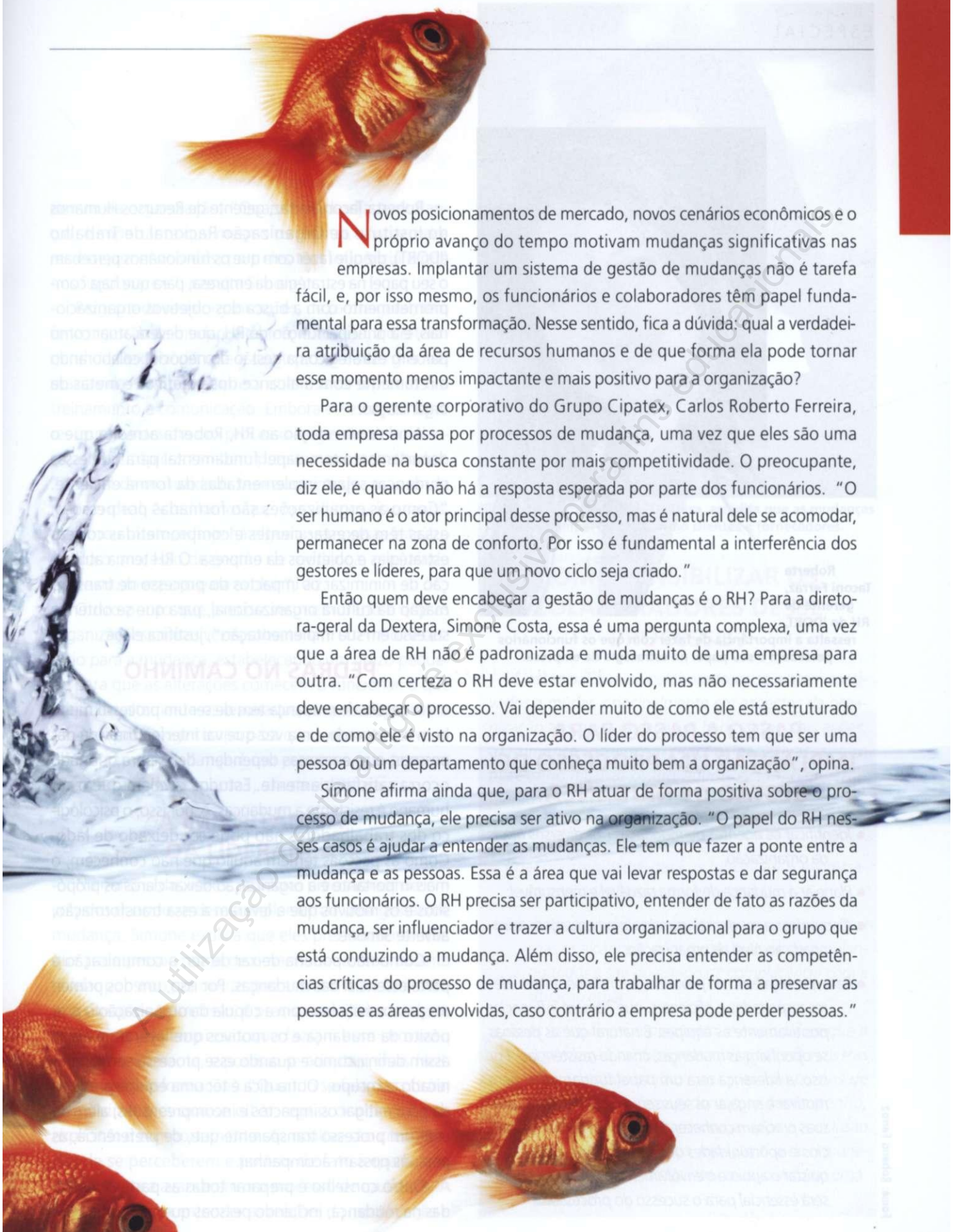
especial

Gestão de mudanças: qual o verdadeiro papel do RH?

Eletrobras, Pão de Açúcar e Cipatex contam como a atuação do departamento de RH foi fundamental para o sucesso das mudanças implementadas nas companhias.



A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.



Novos posicionamentos de mercado, novos cenários econômicos e o próprio avanço do tempo motivam mudanças significativas nas empresas. Implantar um sistema de gestão de mudanças não é tarefa fácil, e, por isso mesmo, os funcionários e colaboradores têm papel fundamental para essa transformação. Nesse sentido, fica a dúvida: qual a verdadeira atribuição da área de recursos humanos e de que forma ela pode tornar esse momento menos impactante e mais positivo para a organização?

Para o gerente corporativo do Grupo Cipatex, Carlos Roberto Ferreira, toda empresa passa por processos de mudança, uma vez que eles são uma necessidade na busca constante por mais competitividade. O preocupante, diz ele, é quando não há a resposta esperada por parte dos funcionários. "O ser humano é o ator principal desse processo, mas é natural dele se acomodar, permanecer na zona de conforto. Por isso é fundamental a interferência dos gestores e líderes, para que um novo ciclo seja criado."

Então quem deve encabeçar a gestão de mudanças é o RH? Para a diretora-geral da Dextera, Simone Costa, essa é uma pergunta complexa, uma vez que a área de RH não é padronizada e muda muito de uma empresa para outra. "Com certeza o RH deve estar envolvido, mas não necessariamente deve encabeçar o processo. Vai depender muito de como ele está estruturado e de como ele é visto na organização. O líder do processo tem que ser uma pessoa ou um departamento que conheça muito bem a organização", opina.

Simone afirma ainda que, para o RH atuar de forma positiva sobre o processo de mudança, ele precisa ser ativo na organização. "O papel do RH nesses casos é ajudar a entender as mudanças. Ele tem que fazer a ponte entre a mudança e as pessoas. Essa é a área que vai levar respostas e dar segurança aos funcionários. O RH precisa ser participativo, entender de fato as razões da mudança, ser influenciador e trazer a cultura organizacional para o grupo que está conduzindo a mudança. Além disso, ele precisa entender as competências críticas do processo de mudança, para trabalhar de forma a preservar as pessoas e as áreas envolvidas, caso contrário a empresa pode perder pessoas."

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Roberta Taconi Ferraz, gerente de RH do IDORT, ressalta a importância de fazer com que os funcionários percebam o seu papel na estratégia da empresa.

PASSO A PASSO PARA IMPLANTAR UM PROCESSO DE GESTÃO DE MUDANÇA

- *Identificar os agentes de mudanças nos diversos níveis da organização;*
- *Planejar a mudança de forma razoável e mensurável;*
- *Comunicar a mudança usando uma linguagem apropriada ao nível da organização;*
- *Para que haja êxito no processo, é fundamental ter líderes respeitados e eficientes, que possam influenciar positivamente as equipes. É natural que as pessoas se oponham às mudanças, criando resistências. Por isso, a liderança terá um papel fundamental para motivar e engajar os seus seguidores. Assim, as pessoas precisam conhecer os objetivos, razões, benefícios e oportunidades dessas transformações. Conquistar o apoio e o envolvimento dos colaboradores será essencial para o sucesso do processo.*

Fonte: Roberta Ferraz

Roberta Taconi Ferraz, gerente de Recursos Humanos do Instituto de Organização Racional de Trabalho (IDORT), diz que fazer com que os funcionários percebam o seu papel na estratégia da empresa, para que haja comprometimento com a busca dos objetivos organizacionais, é a principal função do RH, que deverá atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio, colaborando diretamente com o alcance dos objetivos e metas da organização.

Ainda com relação ao RH, Roberta acredita que o departamento tem papel fundamental para que essas mudanças sejam implementadas da forma eficiente. "Como as organizações são formadas por pessoas, essas têm de estar cientes e comprometidas com as estratégias e objetivos da empresa. O RH tem a atribuição de minimizar os impactos do processo de transformação da cultura organizacional, para que se obtenha sucesso em sua implementação", justifica ela.

PEDRAS NO CAMINHO

A gestão de mudança tem de ser um processo muito bem estruturado, uma vez que vai interferir na vida das pessoas, e as empresas dependem delas para que tudo ocorra satisfatoriamente. Estudos revelam que o ser humano é resistente a mudanças, e, por isso, o psicológico dos trabalhadores não pode ser deixado de lado. Como as pessoas temem aquilo que não conhecem, o mais importante é a organização deixar claros os propósitos e os motivos que a levaram a essa transformação, adverte Simone.

Como não poderia deixar de ser, a comunicação é parte essencial das mudanças. Por isso, um dos primeiros passos é alinhar com a cúpula da organização o propósito da mudança e os motivos que levaram a ela, e assim definir como e quando esse processo será comunicado ao grupo. Outra dica é ter uma equipe preparada para mitigar os impactos e incompreensões, além de criar um processo transparente que, de preferência, as pessoas possam acompanhar.

Outro conselho é preparar todas as partes envolvidas na mudança, incluindo pessoas que não trabalham

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

dentro da organização. "Quando se desejam mudanças, é importante que mesmo os clientes e fornecedores estejam envolvidos, pois eles têm influência direta nos funcionários", ressalta Simone.

Perguntada se as organizações, de forma geral, têm feito a gestão da mudança de forma correta, a diretora-geral da Dextera diz que a evolução tem sido grande, mas ainda há muita empresa que resume o processo a treinamento e comunicação. Embora esses sejam fatores importantes em um processo de gestão de mudança, outros tópicos também precisam ser trabalhados. "O nível de maturidade tem aumentado, mas ainda não é o ideal. Acreditamos que, nos últimos cinco anos, melhorou muito, e hoje há algumas empresas estruturando o processo de gestão de mudança, mas ainda existe muito espaço para evoluir", diz.

Outro ponto que precisa ser melhorado é que as organizações muitas vezes subestimam o tempo necessário para a mudança, estabelecendo um prazo pequeno para que as alterações comecem a funcionar, o que prejudica altamente os resultados, já que um processo tão profundo exige tempo para que todos o absorvam. "A gestão de mudança é um processo que tem um prazo de amadurecimento", afirma a diretora.

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Na maioria das vezes, os líderes precisam ser desenvolvidos quando se deseja implementar uma gestão de mudança. Simone explica que eles precisam entender que cada pessoa reage de uma maneira, não adianta nivelar por si ou por outras que aceitam mais facilmente a situação. Além disso, é preciso atenção aos líderes que vieram de empresas que faziam esse processo mais rotineiramente, e por isso se adaptam mais facilmente às transformações. "Quando se fala de cultura, no mínimo tem que se olhar regras ocultas, regras explícitas e comportamento. As ocultas são complicadas de se perceberem e podem de fato impedir que uma liderança avance em um processo de mudança. A liderança precisa entender as reações da modificação e

Simone Costa, diretora da Dextera, acredita que as mudanças devem impactar até mesmo clientes e fornecedores.

COMO SENSIBILIZAR OS COLABORADORES DESSE PROCESSO?

É essencial que os colaboradores se sintam motivados a mudar, principalmente em aspectos da organização aos quais já estavam habituados. Tais ações, geralmente, provocam reações negativas, sendo necessário motivar os indivíduos. Assim, o departamento de RH pode:

- *Estimular a discussão entre os funcionários;*
- *Criar oportunidades para os funcionários expressarem seus problemas para a liderança;*
- *Estabelecer padrões elevados e esperar que as pessoas os alcancem, com metas factíveis, estimulando todos a sair do estado de complacência com a situação atual;*
- *Após estimular o movimento, é importante que a organização também recompense os esforços e as etapas conquistadas, por meio de planos de remuneração de acordo com o desempenho, bônus por metas alcançadas e, após a conclusão do projeto de mudança, uma política de remuneração para reter os talentos no novo modelo organizacional.*

Fonte: Roberta Ferraz

A utilização desse artigo é exclusiva para fins educacionais

o cenário, pois às vezes um processo pequeno de mudança pode parecer inofensivo, mas a organização faz tantas transformações que um detalhe pode exaurir as pessoas. Essa percepção é a liderança quem tem de ter", comenta.

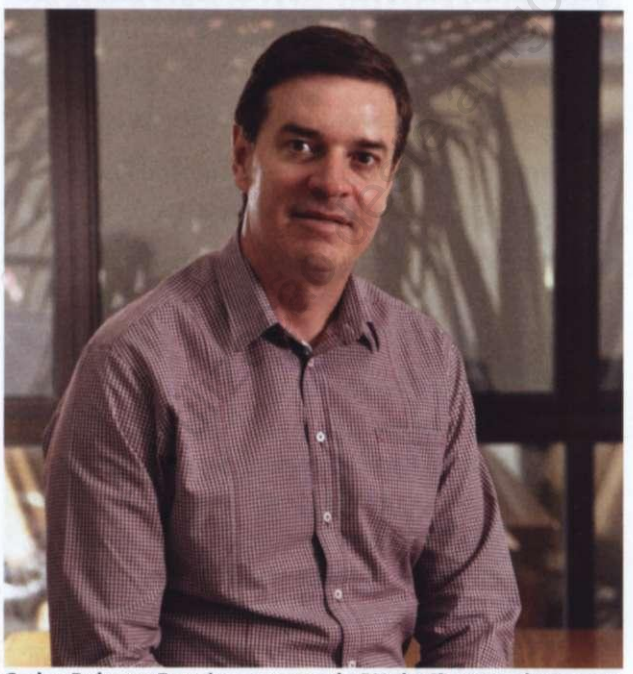
Para Roberta, do IDORT, é importante que os líderes e gestores sejam capazes de estruturar e impulsionar as mudanças. Um dos fatores que contribuem para que isso aconteça é a sua legitimação como líder. "É preciso entender que são muitos os motivos que levam as pessoas a resistirem às alterações, e eles não estão apenas relacionados a algo que pode prejudicá-las. As pessoas resistem também a mudanças que podem beneficiá-las no longo prazo. Esta é a importância, e também o desafio, dos líderes e gestores: superar suas próprias resistências e promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas atitudes, ações e transformações", finaliza a gerente.

RH QUE FAZ A DIFERENÇA

Como qualquer outra empresa, o Grupo Cipatex teve que passar por processo de mudanças. Estar bem preparado para esse movimento é o que faz diferença nos resultados. Para contar como o RH lida com esse momento, quais são os seus principais desafios, o gerente de Recursos Humanos do Grupo, Carlos Roberto Ferreira, falou com a revista profissional&negócios.

profissional&negócios – De que forma a área de RH ajudou na gestão de mudança?

Carlos Roberto Ferreira – É nesse momento que a área de RH faz a diferença. Muito se tem falado sobre a necessidade de se ter, nas organizações, um RH estratégico, alinhado com os objetivos do negócio, mas o risco de isso ficar no discurso é muito alto. Temos nos esforçado aqui na Cipatex para ter uma área totalmente alinhada, tendo conhecimento dos planos de ações a serem implementados. Contamos, a partir daí, com uma participação proativa, seja preparando os colaboradores para serem parte fundamental desse processo de mudança, seja buscando alternativas e ferramentas contributivas para o sucesso dessa ação.



Carlos Roberto Ferreira, gerente de RH da Cipatex, alerta para que o RH não seja estratégico apenas na teoria.

p&n – Como os colaboradores, de forma geral, podem ajudar ou atrapalhar nesse momento?

Ferreira – Quando não temos colaboradores comprometidos com os resultados dos negócios, certamente teremos problemas. Em minha opinião, o "estar comprometido" é a chave para o sucesso de qualquer implementação que se queira fazer. Mas, obviamente, não é tão fácil tê-los comprometidos. Um dos pontos que fez com que ampliássemos o nível de compromisso dos colaboradores na Cipatex foi a "transparência" das informações em todos os níveis. Quebrar esse paradigma não foi tão simples, mas foi determinante para aumentar o nível de empenho. Não é possível querer comprometimento das pessoas se elas não estiveram sabendo os planos da empresa e de que forma elas poderão contribuir.

p&n – Em sua opinião, quais pontos devem ser levados em consideração quando se faz uma gestão de mudanças na empresa?

Ferreira – O fluxo de comunicação, ou seja, a forma

como o colaborador receberá as informações, é muito importante. Queremos aliados para contribuir nesse processo, então sejamos transparentes com o nível de informações. Também se faz necessário ouvi-los, fazê-los sentir-se parte integrante disso. Na Cipatex, em todo início de ano, fazemos um alinhamento dos planos de ações a serem implementados, com todos os colaboradores reunidos em um amplo salão, levando-os a entenderem qual direção a empresa percorrerá naquele ano. Criamos um programa de participação chamado "Minha Ideia é 10", no qual definimos para os colaboradores quais os focos das mudanças que implantaremos naquele ano, e deixamos aberto para que eles possam contribuir com suas ideias. As mais criativas recebem uma premiação.

p&n - Quais cuidados devem ser levados em consideração para que nada atrapalhe a produtividade e o sucesso da gestão da mudança?

Ferreira - O principal cuidado é estarmos cientes de que estamos trabalhando com seres humanos, e não máquinas que são programadas para fazer aquilo que queremos. Sendo assim, temos que trazer as pessoas para um primeiro plano de participação. Teremos certamente uma chance de sucesso muito maior nesses processos se fizermos isso, além de mantermos uma equipe comprometida com os resultados da organização.

A EXPERIÊNCIA FEZ DA ELETROBRAS UMA ESPECILISTA

Segundo o gerente de gestão por processos da Eletrobras, Willian de Miranda Barreto, desde sua criação, em 1962, a companhia vem passando por muitas mudanças. Além das estruturais, que dizem respeito à transferência de funções institucionais, existiram também alterações de planejamento e da operação do sistema de energia elétrica brasileiro – hoje desenvolvido pelas Empresas de Pesquisa Energética (EPE) e Operador Nacional do Sistema (ONS). Outras transformações pelas quais a companhia passou dizem respeito às adaptações da legislação regulatória, financeira, contábil, tributária, e as que se referem a um novo posicionamento estratégico da empresa, como a expansão de suas atividades via internacionalização e o desenvolvimento de novas fontes de energia.

Atualmente a empresa passa por uma importante mudança, "talvez uma das mais significativas de sua história", afirma ele. Trata-se da definição das condições estabelecidas pelo governo federal e descritas na medida provisória nº 579/2013 para que a Eletrobras renove as concessões de suas usinas e linhas de transmissão que acabam em 2015. "Tais condições impõem uma significativa redução do preço de venda da energia em 2013, o que tem provocado um impacto substancial nos recebíveis da organização em curtíssimo prazo", conta. Diante desse fato, Barreto afirma que a mudança se torna imperativa para a sobrevivência da Eletrobras, que deverá se adaptar a um novo paradigma de custos e maior eficiência de processos organizacionais, sobretudo naqueles processos que são fundamentais para tornar a empresa mais competitiva. Veja como a companhia lida com esses momentos de mudanças.

p&n – Como a área de RH ajudou nos projetos de gestão da mudança?

William Miranda Barreto – Sem o apoio da área de Gestão de Pessoas, não seria possível atuar com os projetos de reorientação na Eletrobras, pois é a partir de uma visão estratégica do gerenciamento de pessoas que é possível promover uma mudança organizacional. Por exemplo, um produto conduzido pelo nosso RH que tem se mostrado de extrema importância para a gestão da mudança é resultado das pesquisas de clima da empresa, pois ele possibilita avaliar as opiniões e percepções dos colaboradores em uma perspectiva de curto e médio prazo. Essas informações nos permitem medir o "humor" dos colaboradores em determinado período de tempo e tornar mais pragmáticas as ações de gestão da mudança, aumentando assim as possibilidades de sucesso na instauração das modificações.

p&n – Como os colaboradores, de forma geral, podem ajudar ou atrapalhar nesse processo?

Barreto – O comportamento do ser humano é alicer- ▶

A reprodução deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

O comportamento dos colaboradores deve ser levado em conta, segundo Willian de Miranda Barreto, gerente de gestão por processos da Eletrobras.

ção de assegurar clareza, e a capacitação, que auxilia a promover uma identificação/segurança com a nova situação.

p&n - Em sua opinião, quais pontos devem ser levados em consideração quando se faz uma gestão de mudança na empresa?

Barreto - A partir das características culturais da nossa empresa e das lições aprendidas dos projetos de gestão da mudança que elaboramos, podemos elencar quatro pontos que julgamos cruciais e que devem sempre estar presentes em um processo de mudança. São eles:

1. Conhecer a cultura organizacional - Não podemos querer mudar comportamentos sem atuar nas dimensões culturais das pessoas que participarão do projeto e daquelas afetadas, direta ou indiretamente, pela mudança.

2. Definição clara da mudança - Um projeto que se declara "implantação de uma ferramenta tecnológica (software)" pode, logo de início, provocar resistência, pois algumas pessoas têm dificuldade de se adaptar a novos procedimentos de TI. Nesse caso, o melhor é trabalhar na mensagem sobre o objetivo do software, por exemplo, "assegurar rapidez" ou "garantir qualidade"; dessa forma, a mensagem da mudança se torna mais aceitável.

3. Pensar na mudança coletivamente e atuar individualmente - Conhecer o público dos afetados pela renovação e agir conforme suas características. As mensagens e as ações de comunicação e capacitação devem ser diferenciadas para os diversos atores que compõem a rede de mudança.

4. Atuar com foco na "curva da mudança" - Há estudos sérios que defendem a tese de que as mudanças são assimiladas pelas pessoas em estágios que vão desde a tomada de consciência, passando pela preocupação pessoal, compreensão, experiência tangível, aceitação, e chegando ao último estágio, que é de compromisso com a mudança.

p&n - Quais cuidados devem ser levados em consideração para que nada atrapalhe a produtividade e o sucesso do processo de gestão de mudança?

Barreto - O que tem se mostrado muito efetivo é a

ção em seus valores e crenças. Agimos como agimos porque somos o que somos. O trocadilho talvez pareça óbvio, mas revela de forma clara o vínculo do que somos e de como nos comportamos. Portanto, acima de tudo, um processo de mudança deve focar suas atenções nas perspectivas culturais do indivíduo, ou seja, conhecer e atuar nos valores e crenças daqueles colaboradores afetados por uma determinada transformação. Quando a mudança organizacional vai de encontro aos seus valores e crenças, a resposta é um comportamento de resistência, quer seja boicotando, quer seja influenciando outros colaboradores a não aderirem ao que é proposto. Na realidade, a resistência de alguém a alguma coisa reflete, sobretudo, que essa pessoa tem valores muito fortes e que é resistente porque luta por algo em que acredita. Essa é a razão por que um bom processo de gestão de mudança deve ser dirigido para antever possíveis focos de resistência e atuar preventivamente para evitá-los. Além disso, tão importantes quanto as ações de quebra de resistências são as ações proativas de envolvimento dos colaboradores sobre a alteração que se pretende implantar, e aí entram duas grandes aliadas da gestão da mudança: a comunicação, que tem a fun-

Autorização de seleção e exclusão de páginas educacionais

divulgação dos ganhos com ações de gestão da mudança. De um modo geral, as pessoas apoiam e colaboram com as ações quando percebem que deram certo em um outro projeto. Outro cuidado importante é não achar que gestão da mudança é algo subjetivo e que se resume a "organizar festas" de abertura do projeto para promover a integração ou aplicar técnicas de "abraçar a árvore" para tornar as pessoas do projeto mais tranquilas. A gestão da mudança trata com o comportamento humano, e ele pode ser medido, conhecido e transformado utilizando-se conhecimento científico, dados e informações objetivas para promover a transformação. Por fim, um cuidado que é recomendável é o de não considerar que gestão da mudança resolve tudo. Muitas vezes os projetos são ruins, os gerentes de projetos são incompetentes e até mesmo não há apoio da alta direção para as ações necessárias, o que compromete a efetividade dos resultados.

p&n - Tendo em vista que a Eletrobras já tem um processo de gestão da mudança, qual o conselho que você daria para aqueles profissionais que pretendem utilizar esse mecanismo em seus projetos?

Barreto - O início de qualquer atividade é sempre difícil, pois há um processo de conscientização da importância para os gerentes. É preciso também conhecer algumas metodologias e ter em mente alguns instrumentos que ajudem a mostrar a efetividade das ações. Entretanto, uma coisa foi muito útil para nós da Eletrobras: compartilhar e conhecer as experiências de gestão da mudança com outros profissionais. Esse compartilhamento gera um conhecimento extremamente rico, resultado da aplicação da prática à teoria.

MUDANÇAS NO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

O gerente administrativo financeiro/controladoria do Grupo Pão de Açúcar, Frédéric de Sousa, também contou como a empresa lida com as mudanças. Segundo ele, o Grupo utiliza o processo de gestão da mudança quando se trata de projetos internos de grande esfera e complexidade.

profissional&negócios – De que forma a área de RH ajudou nesse processo?

Frédéric de Sousa – O RH tem que estar informado sobre todos os projetos de uma companhia, uma vez que sempre há o envolvimento dos seus profissionais. Isso ainda se faz mais relevante quando há a necessidade de realizar a gestão de mudança, e nesse sentido, o RH é responsável por apresentar o processo, quais serão os valores agregados nesse movimento e de que forma isso será implementado, minimizando os eventuais impactos negativos no dia a dia. O RH que participa na gestão de mudança é o guardião do correto alinhamento entre a cultura e os valores da companhia, os seus pilares e as mudanças que vai trazer o projeto. Somado a isso, é a área guardiã da manutenção do clima e do ambiente profissional de qualidade, o que ocorre por meio de uma escuta ativa e da capacidade por diagnosticar riscos e oportunidades.

p&n – Como os colaboradores, de forma geral, podem ajudar ou atrapalhar nesse processo?

Sousa – O projeto só existe por meio das pessoas, e o sucesso também depende disso. Em geral, a alteração mexe com a zona de conforto, e é necessário que os profissionais tenham clareza dos objetivos desse movimento, reconhecendo seus benefícios, para que possam se engajar e tornar o projeto possível. Por isso, ter muito cuidado com as pessoas, com o ambiente, com as esperanças e/ou receios das pessoas é determinante. Quanto mais os colaboradores estão envolvidos no projeto, mais retorno e dedicação se podem esperar.

p&n – Quais cuidados devem ser levados em consideração para que não se atrapalhe a produtividade e o sucesso do processo?

Sousa – Para que se tenha sucesso, o RH deve ter o claro entendimento dos objetivos e como pode contribuir com o alcance dessas metas, cuidando e engajando as pessoas. Assim haverá melhor produtividade, menos dúvidas e interferência no dia a dia delas, que passam a entender o processo como benéfico e contribuir com o seu sucesso.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

Fonte: Profissional & Negócios, São Paulo, ano 14, n. 176, p. 24-32, abr. 2013.