

Segure firme na hora da mudança

Por Luiz Carlos Cabrera*

Todas as vezes que penso em como orientar as pessoas que enfrentam mudanças, fato tão normal hoje nas organizações, me lembro de uma frase do renomado professor Warren Bennis: “Não é verdade que as pessoas não gostem de mudanças. Elas não gostam é de ser mudadas”. Ser mudado é mesmo ruim. Pode levar os profissionais a se movimentarem “para o lado errado” ou a ficar estáticos esperando ordens. Por isso mesmo, o movimento de mudança, em geral, tem de ser rápido e eficiente. Quem fica no meio do caminho atrapalha e acaba sendo descartado.

Você deve se esforçar para conhecer e entender as razões da mudança. Existem duas maneiras para isso. Uma é avaliar se a gestão da mudança está sendo bem feita, a outra é ir atrás de informações e explicações. Muitas vezes o processo não é claro, mas o pior é se colocar na posição de vítima. Fale com seus superiores, procure entender a raiz do processo. Algumas perguntas são úteis: que problema estamos resolvendo? O que podemos melhorar? Quanto estamos economizando?

Não estou dizendo que você deva contestar a mudança, mas tentar entendê-la para que possa entrar de corpo e alma nela. O consultor Pedro Mandelli, autor de vários livros sobre o assunto, tem uma metáfora excelente para exemplificar esse processo: “Imagine-se num caminhão transportando pessoas na boléia. Você pede para se acomodarem, pois precisa subir uma ladeira íngreme. Como líder, você repete e insiste que todos devem se segurar bem. Ao arrancar, o que acontece é que um terço se segura bem, um terço fica pendurado, pois não entendeu direito as explicações, e um terço cai do caminhão, porque não entendeu nada”. O motorista nunca deve parar para pegar os que caíram. Os que se seguraram puxam os pendurados para dentro e o caminhão segue em frente. Voltar para pegar quem caiu é um desrespeito aos que se esforçaram para se segurar. Nada incomoda mais os profissionais dedicados e competentes do que ver a empresa ser “mole” com os incompetentes e com os que não se esforçam. E você? Pronto para a arrancada?

*Luiz Carlos Cabrera é professor da Eaesp-FGV, diretor da PMC Consultores e membro da Amrop Hever Group.