

18/05/2009

RH » Mudança » Entrevista

Mudar ou ficar refém da transformação?



Patrícia Bispo 



Quando o ser humano precisa lidar com o novo, o inesperado é normal que surjam dúvidas, uma incerteza do que virá e, muitas vezes, isso leva as pessoas a recuarem em uma tentativa de se "protegerem". Afinal, ninguém consegue ver o que existe atrás de um muro de cinco metros de altura! E isso não acontece apenas no campo pessoal, muito pelo contrário.

Dentro das organizações, por exemplo, quando é chegado o momento de enfrentar novos desafios muitos profissionais negam-se a sair da conhecida zona de conforto. No entanto, com a realidade que gira em torno do mundo organizacional, não há como fugir das mudanças. Se não é possível tapar o "sol com a peneira", a alternativa é enfrentar as transformações e se adaptar a elas. Isso não significa que o profissional entrará em um campo de batalha, mas que poderá desenvolver novas competências que permitirão uma melhor performance e mais destaque na empresa, além do fortalecimento da empregabilidade.



Foi justamente para trazer a temática "mudança organizacional", que o RH.com.br, entrevistou o consultor Werner Kugelmeier. Segundo ele, as lideranças devem estabelecer e comunicar uma razão convincente para o hábito de mudança, ou seja, aceitar e promover a chegada da inovação como um fenômeno natural. "É fundamental criar um modelo de educação corporativa pró-ativa", defende Kugelmeier, que é um dos palestrantes do 3º ConviRH (Congresso Virtual de Recursos Humanos) - evento promovido pelo RH.com.br, que acontece no período de 14 a 29 de maio.

Na oportunidade, Werner Kugelmeier ministrará a palestra "Intra-empREENDEDOR - o profissional mais cobiçado". Vale destacar que o ConviRH está com temáticas de grande interesse para quem atua em Gestão de Pessoas. Se você ainda não fez sua inscrição, ainda dá tempo para fazê-lo. Basta visitar o site www.convirh.com.br. Não perca a oportunidade de aprimorar seus conhecimentos. Agora, confira a entrevista com Werner Kugelmeier e a aproveite a leitura!

RH.COM.BR - Geralmente, quando as pessoas deparam-se com o novo, o inesperado, surge um receio, uma resistência e isso é evidenciado nas mais variadas situações da vida. A resistência às mudanças é inerente ao ser humano?

Werner Kugelmeier - Sim. Diante da mudança, as pessoas tendem a mostrar temores e resistência. Isso ocorre, principalmente, quando a transformação da mudança em resultado esperado não é gerenciada de forma transparente. Portanto, é preciso deixar claro o impulso da mudança. Tomemos como exemplo, uma suposta introdução de novos modelos gerenciais ou tecnológicos para a modernização e profissionalização frente à demanda ou concorrência. Quando a máquina de escrever cedeu espaço ao computador houve uma mudança positiva da relação com o trabalho. Hoje já uma "paixão" pelos micros, tanto gerencial como operacional.

RH - Sabemos que as mudanças invadiram o mundo corporativo em uma velocidade que não pára de aumentar. Que impactos isso tem provocado ao trabalhador?

Werner Kugelmeier - As empresas existem para ganhar dinheiro. Quem paga é o cliente. A mudança empresarial está diretamente ligada à capacidade de rapidamente criar valor para o cliente. Estamos, nestes dias, assistindo o caso da General Motors: o cliente não quer mais limusine que engole gasolina. Ele prefere carros mais econômicos. O preço pela não reação em tempo hábil é alto. No caso da GM vemos a migração de Líder Mundial para Candidato de Insolvência. Em última instância, é o cliente quem "manda" mudar. O cliente muda as suas preferências. Consequentemente, fica mais difícil criar valor para ele. Ferramentas digitais como *Customer Relationship Management* - Gestão de Relações com o Cliente - ajudam a adquirir o máximo de conhecimento sobre o cliente e a transformar esse aprendizado em valor agregado. Portanto, um grande impacto reside na educação digital dos profissionais. Se a empresa passa a explorar os recursos digitais, os colaboradores irão modernizar seus métodos de trabalho.

RH - Se as mudanças impactam nos trabalhadores, consequentemente as empresas sentem os reflexos. Como as organizações podem e devem receber as mudanças em uma realidade globalizada como a que vivenciamos?

Werner Kugelmeier - As organizações podem e devem receber as mudanças como oportunidades para gerar novas formas de ganhar dinheiro e para multiplicar o potencial produtivo das pessoas. Estamos falando da sinergia gestão - pessoas - tecnologia sob pressão, o tempo todo. Nunca antes ficou tão claro

que, na geração de soluções, são as pessoas que desempenham o papel principal. Como a gente fala: estão é buscar resultado através de pessoas.

RH - O medo às mudanças no ambiente organizacional está diretamente relacionado à zona de conforto?
Werner Kugelmeier - Sim, o processo de transição quase sempre é visto como uma ameaça à zona de conforto. O inesperado sempre causa impacto no ser humano. É mais fácil ficar na zona de conforto, do que enfrentar o novo e precisar adaptar-se a ele.

RH - Quais os principais fatores que fortalecem a zona de conforto?

Werner Kugelmeier - Eu diria que são: a falta de hábito organizacional e individual de alinhar objetivos com mudança e ausência de preparo dos líderes para conduzir pessoas a produzirem resultados superiores.

RH - Existe alguma "profilaxia corporativa" para a tão conhecida zona de conforto?

Werner Kugelmeier - Sim. Os líderes da organização devem estabelecer e comunicar uma razão convincente para o hábito de mudança, ou seja, aceitar e promover a mudança como um fenômeno natural, o que envolve: criar uma visão clara e convincente que mostre as pessoas que a sua empregabilidade vai mudar para melhor, na medida em que incorporarem este hábito. Também é preciso começar, liderar e apoiar o movimento de mudança partindo da alta gerência; criar uma aliança forte e comprometida entre todos, da copeira ao presidente; além de evidenciar as vantagens de uma organização com a aprendizagem contínua. O resultado é a construção da capacidade de uma mudança constante.

RH - Se por um lado as mudanças estão presentes no dia-a-dia organizacional, por outro o ser humano também precisa sentir certa estabilidade para encontrar um ponto de equilíbrio e conseqüentemente oferecer uma melhor performance à empresa. A rotina, nesse caso, pode ser vista como um "porto seguro" para empresas e profissionais?

Werner Kugelmeier - Para criar um "porto seguro" cabe à alta direção praticar uma Gestão Empresarial que implica na satisfação dos seus *stakeholders* - públicos de interesse - que são os colaboradores, os clientes, os fornecedores, a comunidade e os investidores. É a chamada Empre"s"abilidade, que permite a carreira da organização, ou não, na medida em que ela faz o mercado perceber porque tem sentido realizar negócios com ela. É fundamental criar um modelo de educação corporativa pró-ativa, que implica na criação de espaço para expor ideias inovadoras e criativas, na hora de estabelecer propósitos ousados e de construir opções que levem aos resultados esperados.

RH - Duas gerações convivem lado a lado: a "X" e a "Y". Em alguns casos, profissionais da geração "Y" já estão assumindo cargos de liderança nas empresas. Esse fato tem assustado os profissionais da geração "X"?

Werner Kugelmeier - Sim, este fato assusta os profissionais "X", pois receiam ser alcançados ou ultrapassados pelas novas competências dos profissionais "Y". Cabe à Gestão Humana acertar no mix entre profissionais "X", que devem compartilhar experiências e preparar sucessores, de um lado, e profissionais "Y" talentosos que devem combinar a humildade de querer aprender e a capacidade de avançar.

RH - A diversidade organizacional pode ajudar as empresas a quebrarem a barreira do medo frente às constantes transformações?

Werner Kugelmeier - O que mais pode ajudar às empresas no mundo internacionalizado e conectado é saber lidar com a diversidade multicultural. A oxigenação que cada pessoa pode oferecer por sua diferença cultural é a chave da inovação, hoje reconhecida como uma competência central dos negócios, principalmente em empresas que querem competir no mercado internacional. O espectro do multiculturalismo, olhando os cinco continentes, evidencia um mix colorido de mentalidades e hábitos, composto da seriedade européia, do pragmatismo americano, da flexibilidade latina, da veia comercial árabe, da sabedoria oriental, da humildade africana e da modernidade australiana.

RH - Que cuidados uma organização deve ter ao dar início a um processo de mudanças que refletirá diretamente em seus funcionários?

Werner Kugelmeier - Mudar significa "mexer" com a cabeça das pessoas. Portanto, estimule os influenciadores a comunicarem e praticarem o discurso da mudança - *walk the talk*, bem como oferecerem direção, incentivo e capacitação para sua equipe. Exija dos gestores que eles comuniquem as razões da mudança. Para onde estamos indo? Qual é o resultado esperado? Como cada um pode contribuir com o seu potencial produtivo? Quais as competências e as tarefas necessárias para alcançar o sucesso na mudança?

RH - O profissional de RH pode tornar-se um parceiro estratégico em um processo de inovação?

Werner Kugelmeier - As mudanças passam pelas pessoas, é com gente que se faz mudanças, as pessoas mudam e as organizações mudam. O profissional de RH deve se fazer lembrado para participar de um comitê de mudança ou de uma força tarefa cuja incumbência é executar uma mudança como, por exemplo, o lançamento de um novo produto de real valor agregado para o cliente.

RH - Quais os principais erros que as empresas têm cometido diante dos processos de mudanças?

Werner Kugelmeier - Os principais erros são: falta de avaliação ponderada dos impactos sobre a organização - perdas *versus* ganhos; falta de um plano de mudança colocado em prática; ausência de uma estratégia para ajudar às pessoas a fazerem um novo começo; inexistência de identificação de agentes de mudança para se tornarem influenciadores; falta de "venda" da mudança como uma oportunidade de crescimento. O nome do jogo é: maximizar aceitação, minimizar risco, igual resultado. Mudar é preciso e possível, antes de se tornar refém da mudança. Portanto, vista a camisa do time "*time to change*".

ação.

CADASTRAR

PUBLICIDADE