

**Propósito compartilhado
na gestão da mudança:
o papel da comunicação
como facilitadora
da transformação
organizacional**

Jorge von Kostrisch

A mudança faz parte do cotidiano e, de certa forma, do próprio *ethos* de qualquer organização. Todos os dias, empresas conduzem projetos e iniciativas para mudar em direção a um estado futuro mais desejável: é disso que tratamos ao conduzir melhorias nos processos de um departamento, melhorar a comunicação de um produto, treinar empregados ou adotar uma nova tecnologia. No entanto, a evolução da globalização, o avanço tecnológico e o desenvolvimento dos mercados verificados nas últimas três décadas deram um novo contexto à palavra: as organizações hoje são pressionadas a conduzir mudanças *estruturais* – em seus modelos de negócio, processos básicos, estrutura organizacional e macro-estratégia – com frequência e profundidade muito maiores que no passado.

Neste contexto, o tema da Gestão da Mudança tem ganhado força dentro e fora das empresas ao tentar elucidar formas de conduzir e gerenciar a mudança organizacional ampla de maneira eficaz, garantindo a implementação e diminuindo o tempo e as dificuldades da transição entre o status quo e a inovação. A comunicação com empregados assume, neste ponto, caráter estratégico, uma vez que o caminho para a mitigação de resistências e para verdadeira adoção da inovação pretendida passa, necessariamente, por uma comunicação eficaz a todos que a conduzirão ou que serão por ela afetados.

Neste artigo exploraremos o papel estratégico da comunicação com empregados no contexto da Gestão da Mudança, procurando definir os fatores críticos de sucesso que baseiam a comunicação de uma mudança organizacional bem-sucedida.

O propósito compartilhado

A mudança organizacional é, via de regra, um movimento iniciado e decidido no âmbito da alta gestão, sendo posteriormente anunciada e implementada pela média e baixa gestão, até ser internalizada no cotidiano de todos os empregados por ela afetados. Isto traz, de início, uma dissonância entre líderes e empregados no que diz respeito à percepção da necessidade de mudança, o melhor caminho para percorrê-la e os resultados esperados com ela. Uma pesquisa conduzida pela Harvard Business Review em 2010 mostra que 59% dos respondentes membros do HBR Advisory Council concordam pelo menos em parte com a declaração “há uma linha imaginária na estrutura organizacional de minha organização. A estratégia é criada por pessoas acima dessa linha, mas executada por pessoas abaixo dela”. Embora esta dissonância não seja um fenômeno novo, seu impacto se torna muito maior no contexto de uma mudança organizacional abrangente.

Grande parte da literatura sobre Gestão da Mudança aponta para a necessidade primordial da criação de propósito compartilhado. Por este termo, no contexto da mudança organizacional, entende-se a definição e comunicação efetiva dos fatores que: (a) mostram porque o status quo não é mais suficiente, desejável ou sustentável; (b) pinte o cenário pós-mudança, apresentando o estado futuro desejado e suas características e; (c) comunique um caminho claro até este futuro, com as etapas de transição que o caracterizam (LUECKE, 2003; BEATTY, 2015; PATON e MCCALMAN, 2008; entre outros).

Dessa forma, o papel da comunicação com empregados está focado, em um primeiro momento, em promover clareza sobre os três aspectos fundamentais de uma mudança organizacional: o Imperativo (por que não podemos permanecer como antes?), a Visão (o que queremos ser? O que é valorizado nesse estado futuro?) e a Solução (como chegaremos lá? Qual o papel de cada indivíduo e estrutura nessa transição?).

É fácil perceber a importância fundamental da comunicação nesta primeira fase da mudança. Com efeito, pesquisas demonstram uma alta correlação entre mudanças organizacionais bem-sucedidas e esforços de comunicação exitosos (BEATTY, 2015). De modo notável, um levantamento conduzido pela consultoria Bridges Business Consultancy com CEOs de empresas envolvidas em processos de mudança revelou que 90% dessas iniciativas estratégicas não tiveram sucesso. Dentre os gestores que responderam ao levantamento, 97% concordam com a afirmação “A implementação fracassa em virtude de uma má execução, e não de uma má estratégia”. Os mesmos gestores elencaram, então, dez razões para esse fracasso – e as duas razões mais citadas dizem respeito a processos diretamente relacionados à comunicação: (1) Obter apoio e iniciativa para a mudança e; (2) Comunicar a mudança (SPECULAND, 2005).

Como utilizar, então, a comunicação com empregados para promover um propósito compartilhado

atrativo, abrangente e que direcione as pessoas à ação?

Equilíbrio e Força

Já vimos que os elementos fundamentais de um propósito de mudança organizacional bem construído são o Imperativo, Visão e Solução. Em geral, esse conteúdo é definido e desenvolvido no âmbito da alta gestão das organizações, frequentemente com a ajuda de consultorias especializadas. Essas serão as ferramentas das equipes de comunicação e da liderança da organização na promoção do propósito compartilhado.

Atenção especial deve ser dada ao equilíbrio entre as mensagens-chave que compõem esses três elementos. Um foco demasiado no Imperativo (não podemos permanecer como estamos) sem uma adequada promoção da Visão (podemos alcançar um estado muito melhor) pode gerar tensões e insegurança à medida que os indivíduos reconhecem a insustentabilidade do status quo, mas não possuem uma ideia clara de para onde seguir. De modo semelhante, um foco excessivo na Visão sem o apoio necessário ao Imperativo pode induzir os empregados a um otimismo excessivo, ignorando o custo real da mudança em termos de esforço e foco da organização. Por fim, a falta de uma comunicação adequada e detalhada da Solução pode fazer com que a mudança pareça retórica, prejudicando o engajamento com as ações necessária a ela (CHANGEFIRST, 2013).

Se o equilíbrio entre as mensagens-chave não pode ser esquecido, não menos importante é fazer com que elas recebam a devida relevância em meio ao fluxo de comunicações habituais da organização. Processos de mudança exigem um esforço considerável de diversos níveis da estrutura organizacional, e o estabelecimento da mudança como uma prioridade é essencial.

A comunicação exitosa da mudança então:

- Reduz a incerteza e aumenta o entendimento a respeito da mudança
- Ajuda a reduzir a ansiedade em relação à mudança
- Reduz sentimentos negativos a respeito do esforço de mudança, incluindo expectativas cínicas de que a iniciativa virá a fracassar
- Reduz a resistência ao mesmo tempo que aumenta a disposição dos participantes em implementar a mudança planejada (WASHINGTON e HACKER, 2005).

Dessa forma, o equilíbrio entre as mensagens-chave do Imperativo, Visão e Propósito e a correta promoção delas em termos de prioridade e intensidade são necessários para criar o engajamento dos empregados, reduzir a confusão e ajudar as pessoas a lidarem com eventuais disrupções que necessitem enfrentar antes de abraçarem a mudança. Se bem conduzido, os resultados finais de todo o processo devem ser: (a) os indivíduos adquirem um senso de controle, uma vez que possuem uma imagem realista do que esperar para depois da conclusão exitosa da mudança e; (b) as pessoas sentem-se confiantes de que há comprometimento da alta gestão em oferecer o apoio necessário à mudança (MILLER, 2012).

“O que há aí para mim?”: Liderança e Diálogo

A peça que falta no quebra-cabeças da construção do propósito compartilhado para a mudança diz respeito ao compromisso pessoal dos indivíduos. Embora um representante da alta liderança seja o porta-voz mais indicado para estabelecer a mudança como uma prioridade organizacional e definir o Imperativo, Visão e Solução em termos inequívocos, ainda é necessário estabelecer a conexão da mudança organizacional com o papel e comportamento de cada indivíduo, incluindo a proposta de valor que a mudança oferece a ele.

Inúmeros estudos indicam que, para comunicar a necessidade de negócio para a mudança, o comunicador mais eficaz é o próprio CEO, ou, e um local específico, o líder mais sênior. Os mesmos estudos mostram, no entanto, que quando se

trata da pergunta “o que há aí para mim?”, as pessoas querem ouvir a resposta de seu supervisor direto (WIKOFF, 2015).

O papel do chefe direto, então, diz respeito ao estabelecimento da prioridade local dentro do ambiente de trabalho adjacente ao empregado, além de criar um canal para que as dúvidas e opiniões dos indivíduos se manifestem e possam, eventualmente, chegar aos gestores da mudança em caso de alguma adaptação ser necessária. Sobretudo, é parte do papel deste membro mais próximo do corpo de liderança da organização traduzir em termos práticos o significado da mudança anunciada para aquela equipe, ajudando os indivíduos a se enxergarem no estado futuro, visualizando as oportunidades e fazendo suas próprias conexões emocionais e racionais com o tema.

Considerações finais

Por todo o exposto, é possível conceber o papel da comunicação com empregados como solução para os dois principais desafios percebidos na condução de um processo de mudança organizacional: (a) o abismo entre a compreensão e clareza da alta liderança, que na maior parte das vezes define sozinha a necessidade e os caminhos da mudança, e do corpo de empregados e; (b) a dificuldade em engajar em um nível pessoal estes empregados que conduzirão a mudança ou serão por ela impactados.

Para fazer frente a esses desafios, a comunicação deve agir na promoção de clareza a respeito do Imperativo, Visão e Solução, que compõem a mudança junto a todo o corpo de empregados e também atuar no sentido de orientar e apoiar o grupo de líderes da organização, oferecendo-lhes a informação e ferramental necessários para que sejam capazes de conectar os objetivos, cultura e aspirações de suas equipes com o processo de transição e o estado futuro almejado – ajudando cada indivíduo a encontrar a melhor resposta possível para a pergunta “o que há aí para mim?”.

Um potencial benéfico ainda maior pode ser explorado se a alta liderança for capaz de envolver as equipes responsáveis pela comunicação com empregados no processo de construção dos principais elementos da gestão da mudança - Imperativo, Visão e Solução. Como este acesso e influência, não apenas a comunicação das diferentes etapas da mudança pode ser concebida de modo mais consistente, como também o próprio ambiente e cultura organizacionais podem ser melhor preparados para a mudança que virá, assim como canais e a forma como líderes interagem com suas equipes.

Uma outra forma, ainda muito incipiente, de se solucionar esses dois desafios diz respeito a processos mais amplos de cocriação da solução. A partir do momento em que um imperativo é identificado, novas metodologias e meios massivos de diálogo com empregados já existem para envolver grandes grupos de pessoas, com maior ou menor autonomia, no desenvolvimento de soluções. Tais modelos são capazes de aumentar dramaticamente a consciência sobre o imperativo da mudança e o engajamento dos empregados com a solução, facilitando todas as etapas de sua implementação.

Referências

- BEATTY, Carol A. Communicating During an Organizational Change. Kingston, Canadá: Queen’s University IRC, 2015
- HBR Advisory Council. How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution. Harvard Business Review, 2010. Disponível em <<https://hbr.org/2010/07/how-hierarchy-can-hurt-strategy-execution>> Acesso em 20 Dez. 2016
- HEATHFIELD, Susan M. Communication in Change Management. The Balance, 2016. Disponível em <<https://www.thebalance.com/communication-in-change-management-1917805>> Acesso em 20 Dez. 2016
- How to create and share a compelling case for organisational change. Changefirst, 2013. Disponível em <http://www.changefirst.com/sites/default/files/Knowledge%20Centre/015_1_mkg_shared_change_purpose_white_paper_210x210_19042013.pdf> Acesso em 20 Dez. 2016
- LUECKE, Richard. Managing Change and Transition. Brighton (MA), EUA: Harvard Business School Press, 2003
- MILLER, David. Delivering Transformational Change. European Business Review, 2012. Disponível em <<http://www.europeanbusinessreview.com/delivering-transformational-change/>> Acesso em 20 Dez. 2016

PATON, Robert A. e MCCALMAN, James. Change Management: a Guide to Effective Implementation. California, EUA: SAGE Publications, 2008

SPECULAND, R. Bricks to bridges: Make your strategy come alive. Cingapura: Bridges Business Consultancy, 2005

WASHINGTON, M. e HACKER, M. Why change fails: knowledge counts. Bingley, Reino Unido: Leadership & Organization Development Journal, 2005

WIKOFF, Darrin. How to communicate effectively within the change process. 2015. Disponível em < <http://www.reliableplant.com/Read/23535/communicate-effectively-change-process>>