



POR JACKELINE LEAL

Psicóloga clínica, coach de carreira e consultora em Desenvolvimento Humano e Organizacional.
E-mail: contato@jackelineleal.com.br



ADobe STOCK

POR QUE MUDAR PODE SE TORNAR UM PROBLEMA AO INVÉS DE UMA SOLUÇÃO?

A cada ano, 50% a 70% de todas as iniciativas de mudança dentro das empresas fracassam, e os custos com mudanças mal sucedidas somam trilhões de dólares por ano.

Olhando as mudanças como um processo necessário, o que mais chama a atenção é que elas não fracassam por serem caprichos criados por amadores; muitas vezes, são cuidadosamente

concebidas e habilmente elaboradas por líderes e especialistas no assunto e, mesmo assim, mais da metade delas fracassam.

Segundo **Britt Andreatta**, em seu novo livro, **Programado para Resistir* (2022), o custo de uma mudança que não deu certo é grande pelo fato de poder gerar quase que um efeito cascata, que vai impactando na empresa de forma sistêmica, desde a satisfação do cliente até a lealdade do funcionário.



Se para você a solução então seria nunca mais mudar, detesto lhe informar que a mudança é a nossa única certeza na vida e sem ela a gente sequer sai do lugar; mantemo-nos fechados, sem capacidade criativa, reproduzindo as mesmas crenças, as mesmas formas de fazer e, por consequência, tendo os mesmos resultados.

A questão é que mesmo sabendo que as mudanças são importantes para a sustentabilidade dos negócios, para nós, humanos, elas podem ser ao mesmo tempo boas e assustadoras.

Toda mudança gera em nós um estresse natural, pois o medo do novo faz com que passemos por diversas experiências hormonais e emocionais, e a forma como o nosso corpo reage a isso é individual, porém, semelhante. O que eu quero dizer é que em um primeiro momento todos nós iremos resistir e, só depois, é que as nossas experiências com as mudanças e a habilidade de racionalizar as coisas irão se tornar relevantes e, quem sabe, fazer alguma diferença.

Assim, quando o CEO da sua empresa diz que “as coisas serão diferentes daqui para a frente”, precisa saber que mesmo que isso seja bom, a primeira coisa que o time que está com ele vai sentir é medo e, neste momento, corpo e mente irão trabalhar em conjunto com um único objetivo: **sobreviver**.

Aprendemos, com a curva de mudança da psiquiatra suíça Elisabeth Kübler-Ross, que sempre que algo novo acontecer e nos tirar da rota esperada, passaremos pelos seguintes passos: negação, raiva, negociação, depressão e aceitação.

Os anos se passaram e Andreatta (2022), pesquisou mais profundamente os passos acima descritos e chegou à conclusão de que ao invés de uma curva da mudança pela qual, mesmo que não ao mesmo tempo, todos irão passar, é preciso compreender o processo como sendo uma jornada que é impactada pela margem de tolerância individual, ou seja, pela nossa maturidade emocional.

Assim, para ela, as palavras da jornada seriam: disrupção, aclimatação, desejo e escolha. Ainda, nas suas descobertas, Andreatta notou que quanto mais disruptiva for a mudança, mais resistência as pessoas terão, tornando extenso e desafiador o processo, sendo considerado então a variedade de respostas emocionais, o desejo dos colaboradores de passarem por aquela mudança naquele momento de vida e carreira, e a escolha por se manter engajado e confiante na organização e nos líde-

res que encabeçam a transição como sendo pontos-chave para o tempo em que o novo normal chegará.

Cada liderado vai precisar de um “tipo” de líder, com competências específicas, isso quer dizer que as empresas, ao escolherem mudar, precisarão em primeira instância escolher e desenvolver seus líderes para que eles possam ser capazes de transmitir às equipes informações transparentes, clareza de trajeto e a certeza que estão sendo direcionadas por alguém em que elas podem confiar.

É preciso estar ciente de que antes de qualquer mudança que vá gerar impactos consideráveis na organização e nos seus resultados é necessário preparar a equipe. Nunca acredite na frase: “manda quem pode, obedece quem tem juízo” como sendo suficiente para garantir as entregas durante o período mais nebuloso. Isso seria amadorismo. Pessoas têm sentimentos e, quanto maior o medo, menor o resultado entregue e maior o índice de “sabotagem” – Você finge que manda e eu finjo que obedeço.

Cada etapa vai demandar um posicionamento que será sustentado por ações bem estruturadas. Assim, todos estarão cientes de um primeiro momento de resistência, um segundo de resignação, um terceiro de aceitação e, só então, um quarto momento em que o engajamento do time começa a se sobressair.

Líderes em processos de mudança precisam estar juntos de seus times, escutar os anseios, os medos, mas também mapear seus jogadores para saber como cada um pode contribuir. Quando nós nos esquecemos do fator humano e mudamos porque “temos que mudar” é a mesma coisa de zarpar um navio sem tripulação. Vai sobrar trabalho e não vamos ter quem o faça.

Fecho a reflexão deste mês convidando você a fazer uma pausa para pensar sobre si mesmo, nos processos de mudança na sua vida e no seu trabalho, e, se você for um líder, sobre o seu papel com seu time. Pergunto: Você se sente capaz de conduzir o time em um processo de mudança? Torço para que essa pergunta não seja difícil de responder. Pense nisso! ■

**Referência: Programado para Resistir: A Neurociência explica por que as mudanças falham e um novo modelo para impulsionar o sucesso. Britt Andreatta, 2022.*

OFERTA DE PROFISSIONAIS

Para entrar em contato com os profissionais ou verificar as vagas publicadas pela ABTCP, acesse: www.abtcp.org.br/associados/associados/curriculos-e-vagas



IMPORTANTE: Associados ABTCP – empresas e profissionais – podem divulgar currículos e vagas nesta coluna! Para conhecer as condições de publicação do seu perfil ou vaga da sua empresa, envie e-mail para relacionamento@abtcp.org.br