



Gestão da mudança nas organizações – Hotelaria, comércio, serviços

The best-laid plans of mice and men often go awry.....

Esta frase que entrou na cultura popular do final do séc. XX, adaptação de um poema de Robert Burns (Escócia - 1785) e popularizada pelo romance de John Steinbeck (*Of Mice and Men*), traduz a essência da problemática da gestão da mudança. Para as organizações, sugere que uma ideia, plano ou estratégia, por mais brilhante que seja na sua origem, e consistente na sua planificação, pode descarrilar na sua implementação, se o desafio que pode acarretar a mudança não for gerido.

É importante distinguir metodologias de gestão da mudança, de metodologias de implementação, que podendo decorrer ao mesmo tempo tem técnicas diferentes. A implementação necessitará de monitorização e correcção de desvios, eventualmente implementação parcial para teste, e definição de indicadores pré definidos de sucesso de implementação. Neste artigo iremos focar-nos no processo de gestão da mudança, independentemente da fase em que se encontra a mesma.

O fenómeno da gestão da mudança é tanto mais problemático quanto maior for a organização. É razoavelmente simples uma chefia implementar um novo processo junto de uma equipa pequena, o feedback é imediato e o fluxo de informação é desimpedido. É no entanto importante notar que mesmo na implementação de novos processos e procedimentos numa equipa pequena, a maioria das recomendações sugeridas neste artigo, irão facilitar enormemente o processo e contribuir para o seus sucesso, mas já lá iremos.

Numa organização de dimensão média, e para o efeito consideramos mais de 80 pessoas, o processo de gestão da mudança pode de facto desencarrilar os melhores planos e aspirações. Por desencarrilar queremos dizer:

- A mensagem e visão não chegam às “bases”
- As razões, objectivos e benefícios da mudança, não chegam a todos, ou chegam distorcidos e incompletos, havendo espaço para mal entendidos e “adivinhar” motivações e intenções negativas e ocultas por detrás da mudança
- A ideia não foi otimizada e vai criar disfunções importantes, que não foram previstas, na operação
- As lideranças intermédias, não concordam, ou não compreendem a importância da mudança, e activamente ou por omissão, efectivamente sabotam a sua implementação
- A cultura da organização ou o perfil das equipas não estão ainda prontos para a mudança planeada
- O impacto é diferente em diferentes departamentos da organização, com diferentes ritmos de sucesso de implementação
- A velocidade de cruzeiro, o sucesso de implementação, i.e. o objectivo original, levam meses ou anos a atingir
- E por último, o que não é completamente impossível, era uma má ideia logo à partida

As consequências destes “descarrilamentos” são potencialmente inúmeras:

- **Ao nível das equipas:** desmotivação, confusão, ressentimento, incerteza, descrença, sentimento de falta de rumo, ou mesmo percepção de incompetência da gestão. Estas consequências podem ser injustas ou advirem de perspectivas irreais, mas se compreendidas pelas equipas como sendo reais, a consequência é a mesma.
- **Ao nível dos procedimentos:** podem criar disfunção, ruptura, atrasos e cortes de comunicação e confusão na forma de fazer as coisas, com impacto no cliente interno, parceiros, fornecedores, e ainda mais grave no cliente.
- **Ao nível da qualidade de serviço:** conduzem a atrasos na resposta e serviços; e como criam disfunção, a forma habitual de fazer é substituída por algo que não é claro, e mais grave que tudo, pode haver inconsistência percebida por parte do cliente, quanto à qualidade e standards, dependendo do elemento de staff com que interage.

Os tipos de processo que mais frequentemente são vítima da não gestão da mudança são:

- Concepção de standards
- Implementação de novos standards
- Criação ou alteração de sistema de gestão de reclamações
- Mudança de software de reservas ou facturação
- Mudança de áreas de operação para outsourcing (andares, manutenção, extras, etc.)
- Implementação de procedimento de acolhimento
- Implementação de processos formais de *coaching* e *mentoring*, transversais à organização
- Implementação de sistema de avaliação de desempenho
- Abertura de novo hotel com staff e gestão partilhada com hotel já existente
- Abertura de Hotel
- Mudança de fornecedores, em que a resposta rápida e articulação são essenciais, exemplo: F&B/restaurante e transferes
- Website com novo *back-end* e reorganização da informação e layout, especialmente motor de reservas e campanhas

Estamos a reflectir sobre dois tipos diferentes de problemas, com alguma sobreposição:

- a) A ideia, estratégia ou plano não estão bem concebidos
- b) A ideia ou estratégia está bem concebida, mas é implementada de forma deficiente

Quanto à primeira as recomendações são simples, de senso comum, mas ignoradas com frequência suficiente para resultar em consequências espectacularmente desastrosas. As recomendações são:

Envolva todos os *stakeholders* e *key-players* - equipa de gestão, chefias intermédias, e as equipas alvo de mudança, desde início. Faça *reports* da progressão e obtenha feedback das suas opiniões, assegure-se que compreendem a visão e objectivos da mudança, que esta lhes faz sentido; pergunte activamente por possíveis obstáculos à solução que se quer implementar. Fóruns e assembleias de informação, reunião de gestão de projecto, equipas especiais e temporárias de trabalho, relatórios de informação, feedback por *email* e caixas de sugestões, são essenciais não só no processo de criação de ideias e estratégias optimizadas, mas são também a estratégia mais importante de gestão da mudança e implementação.

A gestão não é obrigada a aceitar todos os *inputs* como válidos, ultimamente tem a responsabilidade de decidir e prestar contas pelo sucesso ou não das decisões tomadas. Mas garantidamente estas recomendações irão:

- 1) Aperfeiçoar a ideia original e diagnosticar obstáculos e disfunções não originalmente previstas ou adivinháveis (é velinha mas “*duas cabeças pensam melhor que uma*”), e;
- 2) Assegurar que estão todos no mesmo barco a remar para o mesmo lado:
 - Garante que todos percebem a importância ou urgência da mudança;
 - Conhecem os detalhes do processo, etapas, e qual o resultado final que se espera;
 - Mesmo não concordando com a estratégia, o facto de terem sido envolvidos no processo de análise de decisão, reduz drasticamente a resistência, descomprometimento ou nos piores dos casos sabotagem;
 - Reduz o sentimento de alienação ou mesmo ressentimento, i.e. a sensação de não se ser ouvido em temas que directamente dizem respeito às tarefas que desempenham, ou que tem impacto nos objectivos que lhe são definidos; e não raras as vezes, sobre a qual se tem informação criticamente importante que não entrou em conta na tomada de decisão.

Estas recomendações são, portanto, a metodologia mais indicada de gestão de mudanças complexas.

De forma a reflectir sobre benefícios desta abordagem, iremos analisar as possíveis soluções para cada um dos problemas e resultados nefastos atrás identificados, bem como sublinhar sinteticamente as estratégias mais indicadas. Apenas uma nota para voltar ao tema da mudança numa equipa pequena, da mesma forma, testar as suas ideias junto da sua equipa, perguntar a opinião, fundamentar a importância da mudança com informação pertinente e envolver na tomada de decisão, irá facilitar a sua adesão e rapidez de assimilação.

Agora sim, as principais estratégias de gestão da mudança em resposta a diferentes problemas:

- 1) A mensagem e visão não chegam às “bases”.

Solução: assegurar que todos, e queremos dizer mesmo todos os colaboradores, recebem informação sobre porque é a mudança necessária, que vantagens e benefícios trás para as pessoas, organização, ou qualidade de serviço.

Estratégia: fóruns/assembleias de trabalhadores, contacto pessoal das lideranças comunicando com convicção e persuasão a sua visão.

- 2) As razões, objectivos e benefícios da mudança, não chegam a todos, ou chegam distorcidos e incompletos.

Solução - garantir que a mensagem e razões que chegam a todos, são as originais e não são distorcidas por filtros ou desonestidade, ou mal entendidas por falta de comunicação e o mais frequente, por falta de detalhe e contexto.

Estratégia: fóruns/assembleias de trabalhadores dando espaço para perguntas, questionamento, dúvidas. *emails* e circulares escritos pelos decisores, solicitando feedback.

- 3) A ideia não foi optimizada e vai criar disfunções importantes na operação, que não foram previstas.

Solução: solicite e garanta que recebe *input* logo no início do processo, garanta que tem a informação necessária para tomar uma decisão informada.

Estratégia: solicite activamente *input* e reacção das pessoas (todos os *stakeholders*). Garantidamente não lho vão dar proactivamente, especialmente se tiver uma cultura muito formal. Não puna as objecções, só estará a garantir que de hora avante não receberá opiniões honestas. Assembleias, reuniões de trabalho, caixas de sugestões.

- 4) As lideranças intermédias, não concordam, ou não compreendem a importância da mudança, e activamente ou por omissão, sabotam a sua implementação.

Solução: envolva-os na tomada de decisão, pergunte activamente quais os receios que tem ou problemas que eles possam antever. Comunique com convicção e persuasão o racional da mudança e os benefícios para os envolvidos ou organização. No caso mais difícil de mudança relativas a cortes de custos, dê muita informação sobre o negócio e evidencie as projecções de sustentabilidade para o futuro. Demonstre que não uma decisão tomada de animo leve, mas uma necessidade incontornável.

Estratégias: reuniões de trabalho e análise com chefias intermédias. Ganhe-as para o seu lado e sobretudo, comunique activamente que espera que façam o que se espera da função de chefia intermédia, i.e. por em prática a estratégia da administração e direcção. Independentemente de estarem mais ou menos convictos, ultimamente esta é responsabilidade de uma chefia intermédia. Arejar conflitos e diferenças de opinião, permite que, mesmo não concordando, as chefias intermédias sintam que o seu ponto de vista foi considerado, havendo simplesmente uma diferente perspectiva, permitindo que ponham em prática o que se lhes pede.

- 5) A cultura da organização ou o perfil das equipas não estão ainda prontas para a mudança.

Solução: reflecta sobre, avalie e meça a cultura da sua organização e o perfil dos seus profissionais, no que diz respeito a: a) conseguirem lidar com a mudança; b) adaptarem-se aos novos processos, de forma a que eles acrescentem valor. O exemplo mais evidente e que mais vezes observámos é avançar para um sistema de avaliação de desempenho em empresas e para colaboradores, que pura e simplesmente não estão prontos para lidar com ele. A sua implementação vai criar conflito, caos, desvio de energias e atenção (se a cultura não o permite terá de adoptar outras estratégias para motivar e gerir o desempenho das equipas).

Estratégia: conferência com responsáveis de RH, feedback de chefias, auxílio de consultoria especializada.

- 6) O impacto é diferente em diferentes departamentos da organização, com diferentes ritmos de sucesso de implementação.

Solução: Assegure-se que presta atenção a todos os departamentos e equipas envolvidos na mudança, e que todas as chefias são suas aliadas e estão no barco. Crie equipas de articulação e comunicação entre departamentos, de forma a que a implementação não prejudique às dinâmicas de comunicação já estabelecidas entre departamentos.

Estratégia: equipas especiais de implementação, reuniões com chefias, supervisão de progressão de implementação.

- 7) A velocidade de cruzeiro, o sucesso de implementação, i.e. o objectivo original, levam meses ou anos a atingir.

Solução: Monitorize o processo, defina indicadores de sucesso intermédios e finais. Solicite informação a quem é responsável pela implementação. Às equipas pergunte como se estão a adaptar e a lidar com o processo. Apanhe desvios atempadamente e introduza medidas de correcção.

Estratégia: Reportes, questionários, entrevista, observação.

- 8) Era uma má ideia logo à partida.

Solução: ouça a sua equipa e as suas pessoas e admita que tem de voltar à estaca zero.

Estratégia: Envolve a sua equipa e os colaboradores desde o início de forma a poder concluir cedo que era uma má ideia, antes de chegar às fases de planificação ou implementação.

Estamos certos que estas sugestões vos parecem lógicas e mesmo de senso comum, é no entanto frequente nos processos que acompanhamos em dezenas de organizações, centenas ao longo dos últimos 5 anos, observar a ausência destas estratégias e recomendações. Este é um dos paradoxos da liderança, por vezes estamos tão embrenhados nas tarefas, responsabilidades e preocupações do dia-a-dia, que as estratégias que acabamos por adoptar podem contrariar aquilo que acreditamos serem as melhores práticas.

O trabalho de corrigir e lidar com as disfunções e problemas resultantes da falta de gestão da mudança, já para não falar dos custos tangíveis e intangíveis associados, justificam largamente que se passe a olhar para a gestão da mudança, especialmente na fase de implementação, como uma metodologia necessária e importantíssima, que ultimamente resulta em ganhos de tempo e energias, e que garante maior eficácia e eficiência na implementação de ideias, processos e *standards*.

Estas recomendações permitem que a mudança não seja apenas bem-sucedida ao nível do top Management, evitando permanecer sempre um ponto de interrogação quanto a se está de facto a acontecer em toda a organização, havendo incerteza do que de facto se passa na base da pirâmide e de forma crítica, na linha da frente, o cliente.

No fim, as pessoas da sua organização é que vão implementar, por em prática e tornar realidade a sua ideia, visão ou estratégia. O que faz e como se sente quando tem de fazer algo cuja importância e razão de ser não percebe, ou acredita ser um erro?