

Gestão de Mudanças ou transformação organizacional?

Quando pensamos em gestão de mudanças organizacionais, frequentemente focamos em um único projeto e em seus objetivos estratégicos. Não sem motivo, na década de 50 os primeiros fundamentos de Gestão de Mudanças foram lançados pelo Dr. Kurt Lewin ao descrever os três estágios da mudança – Descongelar, Mudar e Congelar. O foco da teoria de Lewin estava justamente em uma mudança específica que acontecia de tempos em tempos. Sem dúvida, naquele momento pensar em congelar fazia todo sentido. A ideia era a busca pela estabilização através da consolidação das mudanças. Entretanto, vivemos agora o mundo VUCA (acrônimo dos termos em inglês – **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity e **A**mbiguity), em estado líquido de mudanças velozes e contínuas.

Nesse contexto, já não há espaço para manter nada congelado. Ao contrário, precisamos manter as organizações em estado líquido preparadas para mudanças exponenciais. Esse é o processo de transformação organizacional, um modelo que se ampara em objetivos estratégicos, que podem ser fixados com periodicidade diferente dependendo do segmento de mercado em que a organização atua, mas que deve ser revisado e ajustado dinamicamente, de acordo com a evolução tecnológica, inovações, novos modelos de negócio, alterações no cenário competitivo, mudanças dos hábitos e comportamento do consumidor, questões políticas e socioambientais.

Enquanto na década 1950 a idade média das empresas que fazem parte do índice S&P 500 (*Standard & Poor's 500*) era de cerca de 60 anos, nos dias atuais é menor que 20 anos, de acordo com o Credit Suisse (SHEETZ, 2017).

Ampliar a produtividade, lucratividade e competitividade são objetivos estratégicos quase sempre presentes no planejamento das organizações. Entretanto, diante de um novo cenário competitivo estimulado pela revolução tecnológica, adaptação e mudanças contínuas são o único caminho para assegurar a longevidade de uma organização.

A transformação organizacional deve ser estruturada como um movimento permanente de planejamento, execução, busca de *feedbacks* e adaptação dinâmica da estratégia de acordo com os resultados alcançados. São diversas as iniciativas que nesse momento se encaixam nessa abordagem, com destaque para:

- Transformação digital.
- Inovação como parte do DNA organizacional.
- Introdução de abordagens ágeis e híbridas de gestão de projetos.

- Implantação de metodologias e boas práticas de Gestão de Mudanças.
- Iniciativas de lapidação da cultura organizacional para estímulo de comportamentos adaptativos em um contexto de complexidade e incertezas.
- Desenvolvimento de lideranças altamente resilientes, capazes de patrocinar mudanças e inspirar os *stakeholders* através de seu exemplo.
- Redesenho de estruturas organizacionais buscando a ruptura de silos departamentais e o desenvolvimento de equipes multifuncionais, auto-organizáveis e autogerenciáveis.
- Humanização do ambiente corporativo.

Vivemos uma era em que já não podemos mais desenvolver atividades de Gestão de Mudanças com o foco exclusivo em um único projeto. Cada projeto é um passo no contínuo processo de transformação organizacional e deixa um legado que pode representar:

- Uma marca positiva, que ampliará a segurança psíquica do corpo funcional para mudanças futuras.
- Um legado de incertezas e insegurança com cicatrizes organizacionais que dificultarão muito as mudanças que certamente virão.

Promover a transformação organizacional talvez seja o maior desafio dos líderes contemporâneos. Sobreviverão as organizações que souberem aproveitar as oportunidades inerentes a qualquer era transformadora e sobretudo aquelas capazes de gerir as mudanças organizacionais necessárias para sua contínua evolução.