

Integrar para Mudar

por Daniel Druwe Araujo

As melhores organizações têm funções competentes para cuidar de aspectos importantes da gestão de pessoas, como a comunicação, o aprendizado e o sistema de consequências. Entretanto, mesmo as melhores organizações reclamam da eficiência desses instrumentos, especialmente quando há necessidade de promover mudanças difíceis.

Temos observado que uma das causas mais frequentes dessa insatisfação é a falta de uma maior integração entre as diversas ações. Sem dúvida, nas melhores organizações, os especialistas e responsáveis pelos processos de Comunicação, Aprendizado e Gerenciamento do Desempenho conversam entre si e alinham as suas ações. Apesar disso, os diagnósticos e as prescrições em cada função tendem a ser um tanto independentes. Igualmente as medições de desempenho de cada processo tendem a ser feitas separadamente.

Há quatro providências capazes de promover uma verdadeira integração de abordagens e ações e, dessa forma, alcançar uma muito maior eficiência e efetividade.

Neste artigo usamos o termo "Aprendizado" significando todas as necessidades e ações para que os indivíduos e grupos de uma organização se tornem plenamente capazes de desempenhar seus papéis para que a organização alcance os seus objetivos estratégicos.

Usamos o termo "Consequências" significando todas as maneiras, formais e informais, pelas quais os indivíduos e grupos em uma organização são incentivados ou desencorajados nas suas atitudes, comportamentos e resultados.

1. Foco na Mudança

A diferença da abordagem que propomos pode ser notada mais claramente na comunicação. Quando perguntamos "qual é o objetivo da ação 'x' de comunicação", frequentemente escutamos 'informar sobre...".

Não é incorreto, entretanto, é mais desafiador buscar uma resposta do tipo 'o objetivo desta comunicação é promover as seguintes mudanças: ...'.

Herdamos, dos tempos em que a comunicação era escassa, o juízo preconcebido de que comunicação nunca é demais. Mas a realidade de hoje é oposta: estamos todos hipersaturados de comunicação e informação, ao ponto em que nos desligamos e ignoramos a maior parte do que nos é comunicado. Ignorar comunicações é o preço de manter a nossa sanidade. E gritar mais alto e mais repetidamente não é a solução: somente piora o problema.

Dentro de uma organização, aprendemos a filtrar as comunicações. E aplicamos filtros cada vez mais restritivos na medida em que descremos dos critérios usados na organização. "Não responda ao primeiro email. Se for realmente importante, virá um segundo e um terceiro."

Focar nas *mudanças necessárias* ajuda a diminuir as ações de comunicação 'só prá informar'. Também ajuda a questionar a eficiência e efetividade da ação: 'isso vai, mesmo, promover a mudança que precisamos?', ou: 'existe uma alternativa mais efetiva de promover essa mudança?'

Um terceiro benefício de focar na mudança é que isso torna mais fácil medir a efetividade: 'quanto da mudança desejada realmente aconteceu?'

A mesma lógica aplica-se às ações de aprendizado. 'Aprender nunca é demais' continua válido, porém também nesse aspecto a profusão de estímulos e exigências nos leva a ser seletivos. Mesmo eu, um generalista e curioso patológico, tenho sido forçado a desselecionar oportunidades de aprendizado para poder aprender o que realmente importa.

No texto, 'Effectiveness in Communication, Education and Training'

(<http://www.t2people.com/artigo-3.htm>), exponho como gerenciar ações de aprendizado a partir das

mudanças necessárias em conhecimento, habilidade e resultados. Nesse mesmo texto, enfatizo a importância de medir a efetividade verificando se as mudanças realmente aconteceram.

Apesar da importância da Comunicação e do Aprendizado, tenho observado que o sistema de Consequências é o mais importante e essencial para promover e sustentar qualquer comportamento ou resultado desejado.

Excelentes ações de comunicação e aprendizado sem o apoio de um sistema adequado de consequências tendem a ser um desperdício de recursos. Por outro lado, um sistema adequado de consequências é capaz de fazer com que os indivíduos que são alvos das mudanças busquem autonomamente as informações e o aprendizado de que necessitam.

Sem dúvida devemos almejar excelente comunicação e aprendizado, entretanto, se somente pudéssemos escolher um aspecto para caprichar, esse teria de ser o sistema de Consequências.

Uso o termo Consequências num sentido amplo: consequências positivas e negativas, formais e informais. Incluem-se aí a remuneração, promoções e o processo de avaliação de desempenho formal e periódico, mas "Consequências" é muito mais do que isso.

É, principalmente, o apreço demonstrado no dia a dia por chefes e colegas e a infinidade de estímulos e rejeições que damos e recebemos a cada minuto.

Inclui também os estímulos e rejeições internos de cada indivíduo - algo difícil de influenciar mas que temos de levar em conta ao tentar promover mudanças. O desconhecimento ou desconsideração do sistema de consequências interno de cada indivíduo pode fazer com que as nossas ações tenham pouco efeito ou, mesmo, efeitos contrários aos desejados.

Pensar as ações de Comunicação, Aprendizado e Consequências em função das mudanças que precisamos promover é um importante início para obter mais eficiência e efetividade.

2. Foco no Alvo

A segunda providência é focar nos indivíduos e grupos que precisam mudar.

Mesmo nas melhores organizações em gestão de pessoas, as ações de comunicação, aprendizado e consequências tendem a ser planejadas e executadas 'em massa'.

Em Medicina, costuma-se dizer que não há doenças mas, sim, doentes. Isso não significa desmerecer todas as pesquisas e conhecimentos relacionados às doenças em si, nem as ações 'de massa', como, por exemplo, as vacinações. Mas significa a necessidade de entender como uma doença (definição genérica) interage com um indivíduo (o caso particular). O tratamento genérico da doença pode não ser o mais indicado para um determinado indivíduo. Pode ser até mesmo desastroso.

Analogamente, a ação de comunicação, aprendizado ou consequência mais efetiva para 'a média' da organização tende a ser inefetiva ou contraindicada para muitos dos indivíduos. Por outro lado, a percepção de que uma ação foi concebida e executada especialmente para mim é, por si só, um poderoso fator de efetividade.

Isso não exclui as ações 'de massa' mas nos leva a entender a limitação do seu alcance e a absoluta necessidade de desenvolver outras ações mais específicas para os grupos e os indivíduos.

Mesmo onde as ações 'de massa' são apropriadas, muitas vezes notamos a falta de empatia, de entendimento dos alvos. Quantas ações de comunicação, aprendizado e consequências são definidas mais em função do que o especialista acha que os alvos sentem do que em função das reais preferências e valores dos alvos?

A capacidade de moldar ações de comunicação às características de cada indivíduo - a massificação da personalização - tem avançado rapidamente no marketing de produtos e serviços. Eventualmente essas técnicas serão úteis também para permitir um maior foco no alvo a partir de funções corporativas de comunicação, aprendizado e consequências.

Mas a única função capaz de conhecer apropriadamente cada alvo e personalizar as ações é a do chefe imediato. O chefe não apenas pode e deve personalizar as ações como também observar o seu efeito e as ajustar dinamicamente. Exploraremos mais esse ponto na providência 4 à frente.

3. Um Plano Integrado de Mudança

Mesmo que os responsáveis pelos processos de Comunicação, Aprendizado e Consequências foquem na mudança e no alvo, suas ações separadas tendem a não aproveitar toda a sinergia possível para promover as mudanças.

Especialistas e responsáveis por cada um dos processos tendem a pensar pela ótica do respectivo processo ao invés de pensar pela ótica da mudança e dos alvos. A maneira mais efetiva de maximizar a sinergia é adotar as mudanças como o início e a medida de tudo.

Ao invés de tentarmos planos separados de comunicação, aprendizado e consequências, devemos começar com um plano integrado de mudança. A partir desse plano nós devemos perguntar:

- para uma dada mudança ou conjunto de mudanças, quais são as ações mais apropriadas e em que sequência e momento elas devem ser conduzidas?
- como cada ação em cada processo deve ser concebida para tirar proveito das ações nos outros processos e reforçar as ações dos outros processos?

Ao invés de perguntarmos:

- 'o que essa pessoa ou grupo precisa saber ou aprender?' devemos perguntar: 'que informações, conhecimentos, habilidades e consequências são necessários para promover esta mudança nessa pessoa ou grupo?'. e
- 'que ações melhor proverão as informações, conhecimentos, habilidades e consequências para que a mudança aconteça?'. e

Deixar que o Plano de Mudanças da organização determine as ações de Comunicação, Aprendizado e Consequências é a melhor forma de garantir que esses processos trabalhem integradamente desde a identificação e planejamento até a execução e avaliação da efetividade.

É interessante notar que esse foco na mudança, ao invés de representar um encargo adicional para os especialistas e responsáveis pelos três processos, atua, na verdade, como um eliminador de ações desnecessárias. Passa-se a fazer o essencial mas a fazê-lo com muito maior efetividade.

4. O Papel do Chefe

A quarta providência é vista como revolucionária por muitas das melhores organizações.

Muitas não gostarão do termo 'chefe': "aqui não temos 'chefes'. Somente temos 'líderes', 'facilitadores'". Ou outro termo 'politicamente correto'.

Cada um fique à vontade para substituir pelo termo com que se sinta mais confortável.

O papel dos que aqui chamamos de 'chefe' é fundamental por pelo menos três razões. Essas pessoas são aquelas:

1. com a melhor capacidade de conhecer e acompanhar cada indivíduo ou grupo que é alvo de uma mudança, em todos os momentos do dia a dia;
2. que têm a maior influência direta sobre as consequências que os indivíduos e grupos devem receber pelas suas atitudes e pelos comportamentos e resultados; e
3. responsáveis diretas pelos resultados que os indivíduos e grupos geram para a organização.

Uma das dificuldades é que, num passado não muito distante, os chefes eram vistos como responsáveis pelo ótimo desempenho do *status quo* mas não pelas mudanças. Mudanças deveriam ser decididas, concebidas e implementadas por times de projetos, especialistas e funções corporativas. Novos processos, novas estruturas e novas abordagens deveriam ser entregues aos chefes de cada

grupo prontas para o uso. Após tudo isso, aos chefes ainda cabia o direito de questionar e apoiar ou resistir às mudanças.

Feliz ou infelizmente, as exigências do mundo moderno tornaram aquele antigo modelo inaceitável. Enquanto uma organização evolui aos trancos, em mudanças promovidas a cada tantos anos por um novo projeto, seus concorrentes mais sábios têm funcionários (incluindo os chefes) que avaliam criticamente os processos em que trabalham, no seu dia a dia.

Em função dessa avaliação crítica, identificam oportunidades de aperfeiçoamento e soluções para problemas mais rapidamente e tornam o processo de mudança mais suave.

Projetos sempre serão necessários, por exemplo, para a instalação de um novo equipamento, a construção de uma nova fábrica, a implementação de um novo sistema ou o lançamento de um novo produto.

Mas muitos projetos desnecessários refletem o acúmulo do aperfeiçoamento contínuo negligenciado por muito tempo por operadores e seus chefes.

O papel do chefe, líder ou facilitador, na organização moderna, precisa ir além da manutenção do *status quo* e mergulhar, decididamente, na promoção das mudanças necessárias.

Uma segunda dificuldade mesmo em ótimas organizações, é que os chefes imediatos não foram selecionados, não foram capacitados e não são medidos pelas suas competências em gestão de pessoas. Num dos meus clientes, definimos a qualidade do chefe pelo "quanto é capaz de obter resultados através de subordinados motivados e capacitados".

O papel do chefe não deve ser o do 'especialista maior', que sabe sempre mais do que os seus subordinados e é o único capaz de resolver os problemas mais difíceis. Tampouco deve ser 'a autoridade maior', sem cuja benção nenhuma decisão pode ser implementada.

Ao contrário, a qualidade do chefe deve ser função do quanto seus subordinados conseguem operar autonomamente e produzir os resultados requeridos pela organização.

A terceira dificuldade que desejamos abordar neste artigo é o paradigma da responsabilidade das áreas corporativas. 'Qualidade é responsabilidade do Departamento de Qualidade, Segurança do Departamento de Segurança, Comunicação do Departamento de Comunicação, ...'

Na ótica ultrapassada, se o funcionário não demonstra a necessária competência, o chefe deve pedir ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoal que identifique o que precisa ser feito, providencie a execução, lute para conseguir a liberação do tempo e responda pelos resultados.

Entretanto, ninguém melhor do que o chefe pode conhecer as carências de cada indivíduo ou grupo sob sua responsabilidade e verificar a efetividade das ações executadas.

Com relação à comunicação, o principal canal de comunicação na organização moderna precisa ser o chefe direto de cada indivíduo ou grupo. Somente o chefe direto sabe os termos em que a mensagem será mais bem compreendida - e aceita - por cada um dos indivíduos. Somente o chefe direto é capaz de notar quando uma mensagem é mal compreendida e precisa de um esclarecimento diferente. E somente o chefe direto pode identificar rapidamente quando um indivíduo ou grupo deixa de seguir a orientação dada e decidir a ação mais adequada: capacitação em alguma competência faltante ou consequência para motivar ou desencorajar.

Sumarizando

A insatisfação de muitas organizações com seus processos de Comunicação, Aprendizado e Consequências não pode ser resolvida gastando mais recursos e sofisticando esses processos. "Mais (ou mesmo melhor) do mesmo" não resolve.

Subordinar esses processos a um plano de mudanças decidido estrategicamente pela organização é a melhor maneira de integrar e tornar mais efetivas as ações. Com o provável benefício adicional de uma redução nos gastos desses processos (aumento da eficiência).

Entender os indivíduos e grupos que são alvos das mudanças é fundamental para desenvolver e executar as ações apropriadas de Comunicação, Aprendizado e Consequências.

Por causa disso, o papel do chefe imediato dos indivíduos e grupos que precisam mudar é fundamental. As áreas especializadas e de responsabilidade corporativa devem atuar como coordenadoras, orientadoras e como recursos para os chefes diretos. Mas não devem permitir que isso diminua o papel e a responsabilidade de cada chefe pelo entendimento, capacitação e consequências de cada um dos seus subordinados.

Foque na Mudança, Foque no Alvo, deixe que um Plano Integrado de Mudanças determine as ações e reforce o Papel do Chefe para alcançar a maior efetividade na promoção das ações que a sua organização necessita.

Daniel Druwe Araujo é sócio diretor da T²People, dedicada a ajudar organizações e pessoas a mudar melhor.