

POR CARLA DIAS

Directora-Geral, Visão Integrada

# A mudança - o papel do consultor

Mudar o que quer que seja é encarado como “mudar a forma como sempre fizemos as coisas”.

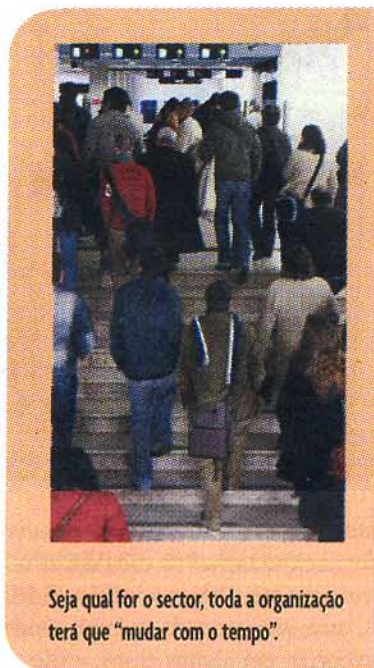
**M**udar. É provavelmente uma das palavras mais temidas por todo e qualquer elemento que vive numa empresa nos dias de hoje.

Mudança de um hábito é provavelmente uma das coisas mais difíceis de conseguir numa empresa, na medida em que perder um hábito é frequentemente encarado como perder um velho amigo.

Mudar representa uma ameaça. É o hábito que traz segurança no que fazemos. Aliás, desde que somos seres vivos que nada nos dá mais estabilidade que a rotina instalada pelos nossos pais. E através da rotina que um bebé ou criança se sente segura conhecendo sempre o que vem a seguir (“deram-me banho, ok; a seguir de certeza vou jantar”) e assim se passa também nas empresas. Chegamos de manhã, verificamos os e-mails, respondemos às consultas, elaboramos propostas, atendemos telefonemas...

**Um exercício que costumo** recomendar, aos meus participantes em grupos de trabalho e seminários de *team-building*, é pedir-lhes que me descrevam o seu início de dia antes de chegar ao trabalho. É frequente ouvir sempre o mesmo tipo de resposta: “Bom eu levanto-me, depois tomo o pequeno-almoço, a seguir tomo banho e logo de seguida lavo os dentes”; no entanto há outro participante que diz exactamente o mesmo só que em vez de tomar primeiro o pequeno-almoço, primeiro toma banho. Costumo pedir-lhes que façam a experiência de trocar a ordem das coisas. Que experimentem no dia seguinte alterar a ordem das acções. A reacção é inevitável: “Que horror, não sou capaz; ou não era capaz”. Esta expressão, tão vulgar na língua portuguesa, é frequentemente ouvida quando se trata de propor mudança.

Uma outra história curiosa ocorre nos luga-



Seja qual for o sector, toda a organização terá que “mudar com o tempo”.

res que se ocupam em determinado espaço, fruto do hábito. Em seminários que organizo de dois ou três dias faço frequentemente um teste. Na primeira refeição, supostamente um almoço, deixo que todos se sentem e sento-me no final, naturalmente no lugar que sobra (eu e a equipa de consultores envolvidos). Na segunda refeição é inevitável - as pessoas vão manter os lugares. Agora o que acontece se na terceira refeição eu e a equipa de consultores chegarmos mais cedo e nos sentarmos em lugares anteriormente ocupados por outras pessoas? Acontece que se instala a insegurança quando o primeiro elemento que percebe que o “seu” lugar está ocupado, ou que o seu companheiro é outro, diz “O quê? Mudaram os lugares?!” Pois é, duas refeições e o hábito está criado!

Mas se num outro evento este factor “desta-



bilizador” for aplicado logo na segunda refeição, o “burburinho” é pequeno e a dinâmica de mudança instala-se tranquilamente ao longo dos dias em que decorre o seminário.

Mudar o que quer que seja é encarado como “Mudar a forma como sempre fizemos as coisas”.

**Para que a organização decida mudar e decida correctamente qual ou quais as mudanças necessárias esta deve conseguir visualizar-se a nu e deve decidir igualmente correr riscos.**

**Uma outra reacção frequente**, quando uma mudança é proposta, é a de encontrar todo o tipo de argumento, válido ou não, que inviabilize a mudança. É impressionante assistir à cruzada das pessoas, lutando frequentemente com todas as armas para provar que mudar um processo, um indicador ou tão simplesmente um modelo é inútil, desnecessário e só prejudica.

Por outro lado, uma mudança imposta (e fala-se do ponto de vista absolutamente organizacional) ao estilo “a partir de amanhã o modelo a utilizar é este e quem não o fizer considere-se demitido” poderá funcionar na medida em que é maior o receio provocado pela ausência da mudança do que pela mudança propriamente dita. Mas como ficam depois disto o capital de iniciativa, de gestão de ideias e sugestões?

Inevitavelmente mal. E é aqui que o consultor possui um papel importante. Para que a organização decida mudar e decida correctamente qual ou quais as

mudanças necessárias esta deve conseguir visualizar-se a nu e deve decidir igualmente correr riscos. Tem de reconhecer que a mudança é imprescindível não só ao crescimento mas também à sua sobrevivência.

Seja qual for o sector - alimentar, mecânica, serviços ou produção - toda a organização terá que “mudar com o tempo”.