

Resistência às mudanças na implantação de sistemas

Por Danilo Galvão

Atualmente, as organizações têm enfrentado um mercado cada vez mais concorrido e repleto de mudanças, que podem variar desde o sobe e desce do mercado, assim como pelas novas leis que surgem para legislar essas operações.

Para se tornarem mais competitivas e eficientes, as empresas estão se reestruturando e redefinindo seus processos produtivos/operacionais para formas mais eficientes. Muitas dessas mudanças passam pela implantação de novos sistemas para que possam oferecer melhores serviços aos seus clientes. Dessa forma, as empresas vêm ganhando cada vez mais espaço dentro desse mercado competitivo.

Mas será que todos os envolvidos nessa implantação estão preparados para uma nova filosofia de trabalho? Será que todos estão tendo o mesmo foco ou visão?

As organizações estão cada vez mais reconhecendo que o fator humano é fundamental ao bom funcionamento dos processos. E que os investimentos em atividades que melhorem o bem estar do funcionário, o clima organizacional, a capacitação profissional, terão retorno positivo. Funcionários motivados trabalham mais e melhor, gerando assim maior produtividade e lucro para a empresa, além de serem fatores importantes para retenção e atração de talentos.

A implantação de sistemas normalmente significa mudanças e, na maioria das vezes, por uma tendência natural do ser humano, as pessoas envolvidas nesse processo tornam-se resistentes à mudança. Essa mudança muitas vezes representa uma ameaça ao emprego, a quebra de uma rotina, a criação de uma zona de desconforto, novos processos que alteram a rotina diária na qual o indivíduo está acostumado. E as pessoas são de extrema importância para as organizações. Podemos adquirir um sistema de última geração, mas de qualquer forma, precisamos do ser humano para fazer a operacionalização desse sistema e a gestão correta do mesmo.

Mudanças dentro de uma organização nascem para suprir uma necessidade, seja ela de uma nova tecnologia, de um novo tipo de comportamento ou uma nova metodologia de trabalho e, muitas vezes, essa mudança de um modo geral não agrada muito os envolvidos, pois há sempre aquela sensação de que o seu espaço na organização está ameaçado, gerando a resistência.

Essa resistência surge de uma defasagem entre a situação atual em que a empresa se encontra e a situação que se deseja encontrar. A percepção dessa diferença e a necessidade de mudança normalmente acontecem tardiamente, pois é típico do ser humano ter dificuldades para alterar ou quebrar paradigmas. Acostumados com seus hábitos, geralmente as pessoas só percebem aquilo que reforçam os seus conceitos pré-concebidos e eliminam aquilo que é diferente ou “ameaçador”. Somente um acúmulo considerável de informações o levará a mudar o paradigma vigente.

As empresas devem preparar seus colaboradores de maneira adequada para aceitar a mudança de forma positiva, fazendo-os entender que aquilo que a princípio pode ser incômodo, vai trazer benefícios ao seu trabalho. As pessoas devem entender que a mudança faz parte da vida de todos e que vão aparecer constantemente nos mais diversos momentos.

E o fator humano é que promove o desenvolvimento dentro das organizações. Em um ambiente constantemente em mutação, os gerentes como representantes da diretoria ou presidência são os implementadores da mudança e divulgadores da visão e dos novos valores e, portanto, antes de mais nada, precisam estar conscientes da dimensão das mudanças e preparados para levar os seus subordinados a adotarem as mudanças propostas.

Para diminuir essa resistência à mudança é necessária a criação de um clima de confiança na organização, de forma que os colaboradores percebam que o seu emprego não está ameaçado. Também devemos incentivar a participação das pessoas que serão afetadas diretamente pela mudança para que as mesmas participem desde o início do projeto e possam influenciar em seu resultado.

É importante dar tempo ao tempo para que os envolvidos possam entender que as mudanças serão estabelecidas progressivamente. A partir de um nível de maturidade alcançada ao longo desse processo e de informações fornecidas pelas partes interessadas - clientes, funcionários, diretores, fornecedores - os procedimentos são modificados e o melhoramento é contínuo.

É imprescindível também que haja a devida capacitação dos envolvidos e a correta comunicação para assegurar que as pessoas vão ter a informação de que necessitam para executar essas novas atividades. A não participação do colaborador na elaboração de uma instrução de trabalho é um erro grave, muito comumente cometido nas organizações.

Dessa forma, não temos como pensar em implantar qualquer sistema sem a participação das pessoas. A implantação de um sistema e seu correto funcionamento depende da participação de todos, começando com o

comprometimento da alta gerência com a causa e depois se estendendo a toda organização. A implantação requer uma remodelagem da organização e suas rotinas, o que permitirá a viabilização das soluções imaginadas.