

RESILIÊNCIA ESTRATÉGICA E GESTÃO DE MUDANÇAS

EDUARDO CARMELLO

Diretor da Enthusiasmos Consultoria em Talentos Humanos

www.enthusiasmos.com.br

Resiliência para lidar melhor com a mudança

A utilização do conceito e da metodologia da Resiliência pode ajudar empresas, líderes e profissionais a obter melhores resultados comerciais e sociais, obtendo o melhor dos processos de mudança: uma oportunidade de ampliar nossas visões, crenças e competências para a criação de coerência estratégica (entregar o que promete, integrar discurso e prática, conseguir realizar aquilo que deseja ser).

John P. Kotter afirmou que "O maior desafio para o gerenciamento da mudança não é representado pela estratégia, cultura ou estrutura, mas pela mudança de comportamento."

Mesmo diante de incerteza ou até sofrimento, a mudança fomenta a formação de melhores relacionamentos e processos, a descoberta de novos e verdadeiros parceiros, a lapidação de nossos pensamentos, emoções, ações e até de nosso caráter. Se a Mudança pudesse falar, uma de suas prediletas frases seria: - Conecte-se com o essencial, aprenda e vá em frente!

Vivendo bem com a incerteza da Mudança

É preciso ter coragem para conseguir observar o lado positivo da mudança. Desprovido do medo e da tensão, é possível constatar que o propósito da Mudança é a criação de coerência entre o que eu desejo ser (futuro) e o que eu realmente sou (presente).

É a constatação de que o jeito como me porto e funciono ainda não corresponde ao que realmente posso e quero ser. Sob esta perspectiva, mudar não é uma obrigação.

Mudar é uma oportunidade de ser melhor!

Em Resiliência, podemos afirmar que o futuro é próspero e positivo para quem está preparado, disposto e capacitado para lidar não com a Mudança em si, mas com sua complexidade, velocidade e intensidade.

Peter Drucker afirmou que a melhor maneira de prever o Futuro é criá-lo.

Milhares de pessoas e empresas que estão “provocando” suas mudanças o fazem por realmente se importar com algo nobre e valioso:

Um mundo melhor para si e para todos!

Evoluindo através da mudança intencional de nossos padrões de resposta

Há mais de 10 anos tenho trabalhado com Liderança, Mudança e Resiliência nas Organizações. Vejo e presencio muitas empresas sofrendo Mudanças e muito poucas criando-as.

O padrão “natural”, o mais utilizado é esperar as coisas acontecerem para se fazer algo a respeito. Parece ser mais fácil apagar o incêndio em vez de evitá-lo. Ainda há uma atitude muito passiva na resolução de problemas nas empresas. Muitos executivos esperam o problema acontecer para saber como irão resolvê-lo. É preciso acontecer um acidente trágico para implementar um projeto sério de Segurança e Saúde nas Organizações. É preciso perder 20% de clientes importantes para se constituir uma área competente de atendimento e suporte ao cliente. É preciso a empresa perder um punhado de Talentos altamente relevantes para se criar um projeto de atração e retenção estratégica de Pessoas.

Falta-nos uma mentalidade de antecipação e criação de solução no timing correto! É preciso promover uma mudança, antes de sofrer as consequências da mesma!

Nada ideológico, mas muito pragmático.

Pesquisa Publicada na Harvard Business Review em outubro de 2005, da Consultoria Administrativa Booz Allen Hamilton (EUA) apresenta as características de empresas saudáveis, destacando as “Resilientes”.

Dos sete tipos de organização que foram observados, a mais saudável foi considerada a Organização Resiliente (flexível e adaptável).

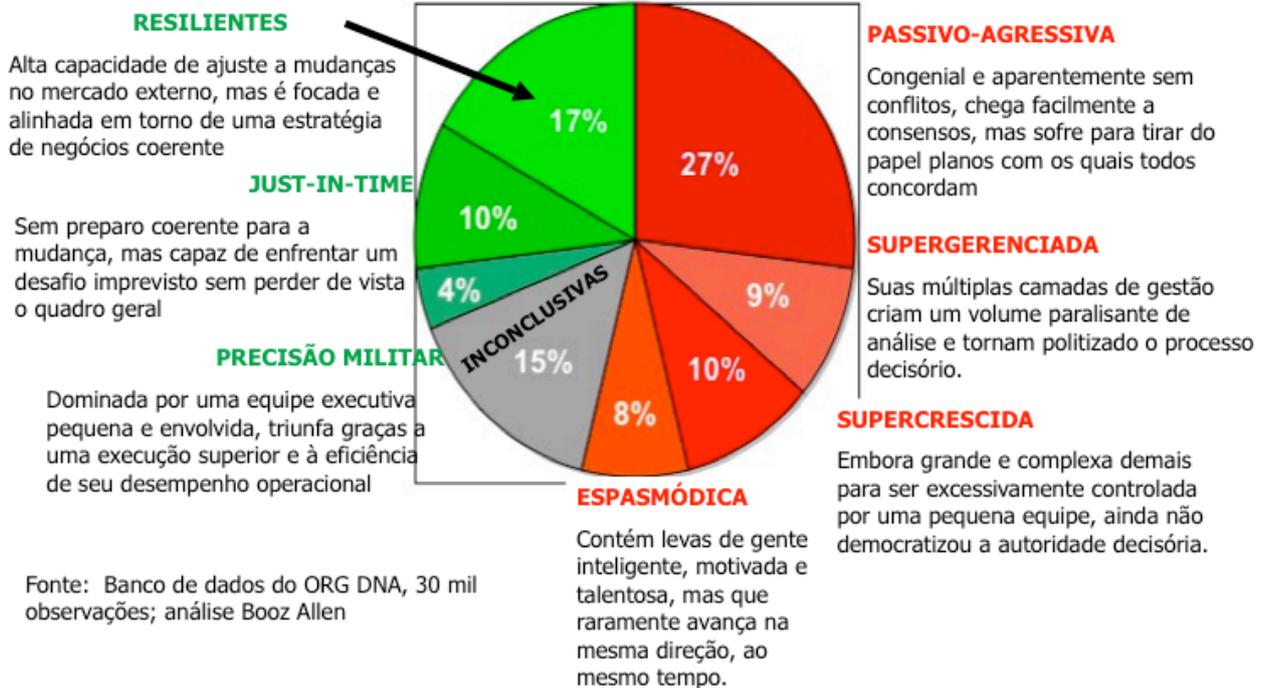
As empresas saudáveis são aquelas que também melhor respondem à Mudança, tanto pela sensibilidade em detectar sinais de oportunidade como por obter uma congrência em seu modelo de gestão, que é capacitado e apto para promover ajustes estratégicos e construir valor.

Que tipo de empresa é a sua?

Harvard Business Review - Out 05

ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

ORGANIZAÇÕES ENFERMAS



Segundo os autores Neilson, Pasternack e Van Nuys, as empresas saudáveis – com rentabilidade acima da média de seu segmento – são inconfundíveis. “Nela, os gestores têm acesso a informações boas na hora certa, autoridade para tomar decisões embasadas e incentivos para decidir em nome da organização, que pronta e habilmente se lança à execução.”

Dançando bem a música com a música que se tem

Empresas e profissionais que manifestam Resiliência são como dançarinos altamente competentes que sabem dançar e criar passos que provocam admiração e aplausos na platéia, independente do ritmo e do estilo de música que está tocando. Seu fator crítico de sucesso é seu “movimento estratégico”, ou seja, um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados, como foi analisado por Chan Kim e Renée Mauborgne no livro “A Estratégia do Oceano Azul”.

A presença da Resiliência dispõe a Organização e seus atores corporativos para a

alta performance. Integra ouvidos e pele atentos à sinais de oportunidade. O olfato fareja o novo e os olhos se conectam profundamente com a Realidade. A mente, disponível e organizada, processa rapidamente informações relevantes. Seu coração pulsa e mobiliza o espírito, órgãos, ossos e músculos se expressam de maneira eficaz e coerente, produzindo o espetáculo que a Organização e os atores corporativos prometeram entregar.

Se sou eu que fabrico a turbulência, sou eu que posso evitá-la

Através dos estudos de Resiliência identificamos que 80% das turbulências causadas nas organizações são literalmente "fabricadas". Diante de situações inovadoras, emergências ou sob pressão, a maioria dos profissionais têm suas competências diminuídas ou desaparecidas. Há uma grande necessidade de compreensão de como as pessoas encaram e gerenciam um processo de mudança na organização, pois como já sabemos, as pessoas não resistem às mudanças, resistem a serem mudadas.

É por isso que o conceito de Resiliência ganha tanta força nos dias atuais, pois tem demonstrado que, mesmo diante de um cenário de instabilidade e mudança, algumas pessoas e empresas conseguem maximizar desempenho e produzir Valor com o máximo de competência, inteligência e saúde possível.

Um pequeno resumo da evolução do conceito de Resiliência.

O Conceito de Resiliência ganhou proporções maiores no campo da Educação, Sociologia, Física, Psicologia, Medicina, e agora Administração. O termo provém do latim, - resílio – re – silie - que significa "saltar para trás" ou "voltar ao estado natural".

Para a Física, Resiliência é conceituada como a "propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica".

Historicamente a noção de resiliência vem sendo primeiramente utilizada pela Física e Engenharia. Um de seus precursores foi o cientista inglês Thomas Young, que em 1807, buscando a relação entre tensão e compressão de barras metálicas, descreve a noção de módulo de elasticidade. Neste contexto, Resiliência foi utilizada para dar a noção de Flexibilidade, Elasticidade, ajuste às Tensões.

É preciso ter muito cuidado com o conceito, pois muitas revistas e pessoas conhecem uma percepção limitada do conceito de que Ser Resiliente é “aguentar” a situação ou “suportar pressão”.

- Você não é elástico, ponte, silicone. Tudo isso são metáforas produzidas por pessoas que olharam o conceito pelos filtros da Física (objetos passivos, que não sentem, não andam e não tem propósito) e não correspondem ao que se espera de um profissional Resiliente num mundo altamente dinâmico e turbulento.

Você é Resiliente quando cresce nas mudanças, se antecipa às situações e produz coerência estratégica para sua equipe e clientes. Sua influência como um ser resiliente precisa ter mais impacto proativo e orientado para o futuro.

Para a psicologia, o conceito é utilizado para definir um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam indivíduos a manifestarem o máximo de inteligência, saúde e competência em ambientes de complexidade, instabilidade e pressão.

O psicólogo Martin Seligman relatou diversos estudos e experiências que buscam compreender quais elementos implicam no fortalecimento e na construção de competências em indivíduos psicologicamente saudáveis.

Assim como nos estudos de Resiliência em Medicina, trata-se de um desenvolvimento focado nos recursos saudáveis e inteligentes da pessoa, e não em psicopatologias. Procura-se compreender como pessoas podem enfrentar, vencer e ser fortalecidos ou transformados por experiências de adversidades ou mudança.

Para o educador português José Tavares (PhD pela Universidade Católica de Lovaina, Portugal), Resiliência significa “a capacidade de responder de forma mais consistente aos desafios e dificuldades; de reagir com flexibilidade e capacidade de recuperação diante de desafios e circunstâncias desfavoráveis; ter uma atitude otimista, positiva e perseverante e mantendo um equilíbrio dinâmico durante e após os embates.”

Resiliência na Administração

Pelo que sabemos, o conceito de Resiliência é utilizada no campo da Administração, desde 1974, quando o consultor organizacional Daryl Conner forma a ODR INC, uma companhia de pesquisa e desenvolvimento que examina a dinâmica da Resiliência Humana em cenários organizacionais, principalmente em processos de Gestão de Mudanças.

Daryl R. Conner disse

"Precisamos de executivos e supervisores resilientes que saibam como gerenciar a mudança de uma maneira conscientemente competente.

Eles devem implementar mudanças com êxito para si e para outros, aplicar consistentemente os mecanismos que usam e ser capazes de se referir a estes métodos como uma disciplina estruturada, para que os outros possam aprender e aplicar as mesmas estratégias"

O respeitável consultor brasileiro Clemente Nóbrega afirma que todo organismo que dura tem a mesma competência central: sabe modificar práticas e comportamentos ao longo do tempo. "Sucesso duradouro tem a ver com comportamentos transmitidos e preservados ao longo do tempo: critérios para tomar decisões, atitudes abertas em relação ao erro, à experimentação e ao risco, capacidade de forjar um senso de comunidade entre os colaboradores. Comportamentos que, diante da mudança na paisagem lá fora, garantem a vitalidade depois dos fundadores."

A Caterpillar, no início dos anos 80, utilizou-se do processo de Resiliência para, em poucos anos, passar de uma condição de quase falência para um quadro de lucro. Para o presidente da empresa James Owens "foi uma revolução que deu origem a um renascimento, uma transformação espetacular de uma empresa quase apática em uma organização realmente provida de entusiasmo empreendedor".

A gestão começou a utilizar o conceito de Resiliência, utilizada em diversos contextos e em níveis de maturidade Organizacional. Uma empresa pode estar prestes a falir, outra está com dificuldades sazonais, outra precisa melhorar e aprimorar performance. Todas precisam promover mudanças e podem utilizar o processo de Resiliência. Mas é a mesma Resiliência para todas as situações?

O processo de Resiliência respeita as circunstâncias em que a empresa se encontra. Faz uma análise da situação, descobre como a mesma está se adaptando, define o tempo que tem para promover mudanças e cria uma solução de Resiliência a partir das necessidades específicas e das oportunidades de melhoria que a empresa pode obter com a mudança.

Ao longo do processo de Desenvolvimento da Resiliência nas Organizações, percebemos que ela pode apresentar diferentes significados, representados em níveis:

Níveis de Resiliência RN1, RN2, RN3 e RN4

Interação entre Exigências e Recursos do Sujeito	Níveis de Resiliência	O Processo de Resiliência	Exemplo
Durante o acontecimento, as exigências foram maiores do que os recursos do sujeito	RN 1	Quem se recupera de traumas e adversidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mãe perdeu filha adolescente para as drogas e depois criou um instituto de recuperação de drogados; - A empresa perdeu Market Share por 10 anos, se transformou e deu a volta por cima.
Durante o acontecimento, os recursos disponíveis foram suficientes para lidar bem com as exigências	RN 2	Quem se torna mais flexível, fluído, "leve", consistente e econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Pai foi despedido pois a empresa foi comprada, mas como era tão bem preparado, em três dias já estava trabalhando; - Empresa, diante do desafios de qualificar melhor seus processos, utilizou 6 Sigma e em dois anos se reposicionou-se como líder de mercado; - Fusão entre empresas acontece de maneira fluída e consistente.
Durante o acontecimento, sujeito não disponibiliza de todos os recursos, mas consegue consrtuí-lo a tempo, para enfrentar a situação	R N 3	Quem cresce e fortalece, mesmo em situações adversas ou mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Criança com déficit de escrita, que com a ajuda dos pais e psicomotricista, consegue passar de ano; - O líder despreparado que assume uma área e "amadurece" com a promoção; - Empresa Familiar que se transforma positivamente, trocando a política pela mentalidade e sistemas de Gestão. - Empresário que superou o mercado de enciclopédias com a ajuda da comunidade virtual

Todos esses diferentes significados são altamente importantes para a construção do Conhecimento e Valor na Empresa, mas ainda não correspondem à "totalidade" da potência da Resiliência.

O que compreende um novo estágio de sua maturidade é a antecipação de cenários e acontecimentos.

A Resiliência "salta" de uma posição passiva, na qual espera a situação adversa ou mudança acontecer e depois fazer o melhor possível, para uma posição mais ativa, onde há um movimento por antecipar situações e cenários, promovendo as competências necessárias antes que a demanda se apresente.

Um novo estágio de desenvolvimento: Resiliência Estratégica (RN4)

Utilizamos o conceito de Resiliência Estratégica para falar sobre a capacidade de uma empresa, equipe ou profissional de estar constantemente renovada, atualizada, conectada com as mudanças de necessidade e expectativa do mercado.

Para Gary Hamel, um dos mais respeitados consultores estratégicos da atualidade,

Resiliência Estratégica é "a capacidade de se antecipar - e se ajustar - continuamente a profundas tendências seculares capazes de abalar de forma permanente a força geradora de lucros de um negócio. A capacidade de reinventar modelos de negócios e estratégias de forma dinâmica à medida que mudam as circunstâncias."

Ichak Adizes afirma que é necessário saber administrar as mudanças e se antecipar a elas, ou seja, se preparar para a transformação. A mudança está atrelada á

EU, RESILIENTE

Eu busco um nível mais refinado e congruente de respostas e ações frente a qualquer tipo de mudança

Eu crio ações consistentes, que me fortalecem e instigam-me a querer aprender constantemente.

Eu aprendo a modificar comportamentos para ajudar-me a ser e estar melhor.

EU, RESILIENTE ESTRATÉGICO

Estou antenado e conectado para perceber os acontecimentos e os sinais da mudança;

Tenho um projeto estratégico, um propósito claro para que, mesmo com as alterações de cenários, possa decidir e agir coerentemente com meus objetivos;

Crio ações e competências baseadas em alavancagem, não somente em esforço.

crescimento, portanto, sem mudança não há crescimento. “Mudanças dão origem a eventos que podem ser oportunidades ou problemas. Quando nos defrontamos com mudanças, precisamos tomar decisões e fazer alguma coisa diferente porque enfrentamos um fenômeno diferente.”

Resiliência constrói Coerência

O foco da Resiliência estratégica não está só na antecipação das mudanças e necessidades, mas também na criação de Coerência e Alinhamento Estratégico. O pressuposto é que quanto mais fortalecido, organizado e com coerência interna, mais forte serão minhas intenções e ações diante da mudança. Entende-se por coerência a capacidade que uma empresa tem em cumprir o que promete entregar.

De ter suas ações no cotidiano organizacional totalmente congruentes com o que está descrito em sua Missão, Visão, Valores e Plano Estratégico. De alinhar Valores, Objetivos e Competências Organizacionais com os Valores, Objetivos e Competência de seus profissionais, produzindo um ambiente de alta performance, onde a geração de conhecimento e clima de trabalho proporcione compromisso, inovação, qualidade e rapidez no atendimento de seus clientes, impactando de maneira positiva a Imagem da Organização e criando seu Sucesso Sustentável.

Aquilo que pode ser previsto pode ser evitado

O Banco americano de investimentos Morgan Stanley, principal inquilino do World Trade Center antes de 11 de setembro de 2001, possuía três escritórios de emergência, com todo aparato técnico preparado para que funcionários pudessem habitá-lo em questão de horas, caso houvesse algum dano no prédio. O banco produzia inúmeros treinamentos de emergência para que sua força de trabalho estivesse capacitada para uma possível emergência. Muitos questionavam essa estratégia, considerando-a extravagante e de alto custo. Até o dia 10 de setembro! No dia 11/09/2001 às 8:46 um avião atingiu a torre norte. Exatamente 1 minuto depois a Morgan Stanley começou o processo de saída organizada de 2.700 funcionários do prédio que se salvaram a tempo. Apesar do terrível acidente, no dia 12 de setembro, grande parte dos funcionários já estavam produzindo a continuidade de seus projetos e negócios, transmitindo a

confiabilidade e a Resiliência Estratégica necessária que os clientes (e funcionários) esperavam.

Níveis de Resiliência: Resiliência Estratégica (RN4)

<p><i>O sujeito se antecipa ao acontecimento, produzindo ajustes (aproveita e maximiza oportunidades, minimiza ou evita problemas), sendo capaz de inclusive transformar a Realidade</i></p>	<p>Resiliência Estratégica RN 4</p>	<p><i>Quem antecipa acontecimentos, produz congruência e pode até transformar a realidade</i></p>	<p>- Montadora que triplicou faturamento pois produziu um caminhão menor e mais ágil, exatamente o que os clientes precisavam</p> <p>- Locadora que superou vendas da concorrente. Cliente aluga vídeos pela internet e o recebe em casa.</p> <p>- Governo aprimora e constrói sistema de energia alternativo, evitando "apagão elétrico" nos próximos 5 anos.</p> <p>- Empresa investe "pesado" em capacitação e retenção de Talentos, para poder gerenciar a empresa nos próximos 7 anos</p> <p>- Empreendedor que triplicou faturamento, construindo um novo mercado a partir da identificação de uma necessidade operacional com o cliente</p>
--	--	---	---

Renovando-se continuamente

Haverá situações onde eu consigo interferir positivamente na situação (antes ou durante) evitando ou modificando a mesma, para inclusive, construir minha própria realidade (RN4). É o momento onde não só a situação me transforma, mas onde eu também posso me transformar antes da situação, modificando a Realidade.

Uma empresa farmacêutica estava toda esperançosa e motivada pois tinha produzido um remédio para o HIV, com excelentes vantagens sobre os medicamentos de seus concorrentes. Lançaram a campanha com toda a confiança possível, mas, três meses depois perceberam que as vendas estavam muito abaixo do esperado. Estavam com dificuldades em compreender como um remédio de qualidade superior não estava sendo aceito pelos pacientes.

Tudo estava confuso e tenso, até que um gerente teve a coragem de pesquisar e verdadeira "causa" do baixo faturamento.

O gerente saiu de seu "mundo teórico" e foi descobrir as verdadeiras necessidades

sensoriais e emocionais de seus clientes. Descobriu que trocar de medicamento, para um paciente de Aids não é o mesmo que trocar de um remédio para gripe. É preciso muita confiança para trocar um remédio para o HIV. O gerente também descobriu algo revelador, que foi posteriormente utilizado na nova campanha. Os pacientes com HIV são muito preocupados e interessados em efeitos colaterais adversos de um novo medicamento, do que em sua suposta superioridade em qualidade.

Sair a campo, descobrir o que é valor para o cliente e produzir uma solução e comunicação mais adequada no tempo oportuno, representou a possibilidade de analisar e interferir na situação (Resiliências Estratégica RN4).

O processo de Resiliência estratégica “renovou a tempo” a abordagem de Marketing, que construiu uma comunicação focando na confiança e na baixa ocorrência de efeitos colaterais sérios. O gerente intensificou a apresentação do medicamento a médicos com forte inclinação a indicar outros medicamentos mais eficientes e “seguros”. Ao promover novas mudanças alinhadas às necessidades dos clientes, sua participação de mercado aumentou em 33%.

Resiliência e a Construção do Futuro

A Resiliência estratégica procura criar um sistema de antecipação que detecta sinais de oportunidade, criando um processo de geração de congruência entre o que promete entregar e o que realmente entrega. É um processo integrado de atualização e ajuste do mindset da empresa e sua capacidade de modificar os conhecimentos e competências para obter uma execução e um processo operacional que manifesta exatamente suas intenções estratégicas.

Rosabeth Moss Kanter, uma especialista em mudanças afirmou:

“As gigantes globais que estudamos estão operando com um modelo distinto daquele que a maioria poderia esperar de uma multinacional. Nessas organizações, não é a mão de ferro sagaz da estrutura que garante a coerência, mas valores que, comum a todos, se convertem em operações por meio de padrões e processos claros – valores e padrões que são aceitos pelo pessoal por garantirem autonomia, flexibilidade e auto-expressão. Essa abordagem permite à empresa unificar geograficamente e culturalmente uma equipe diversa e nortear suas decisões no dia-a-dia. Além disso, inspira níveis muito mais altos de criatividade, gerando mais inovações de impacto.”