

A PARTICIPAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Jacion Márcio de Souza Silva¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O objetivo do artigo é gerar reflexões no que se refere às formas pela qual se dá a mudança organizacional em algumas empresas, a partir de um olhar crítico sobre os efeitos verificados na ausência do setor de Recursos Humanos, nesse processo tão frequente nas organizações, e em especial, nas que trabalham com serviços. Todos os aspectos inerentes a esse processo são avaliados e analisados, tais como medo, ansiedade, insegurança, ausência de orientação e liderança, dentre outros. Foi utilizada a metodologia de leitura de trabalhos já escritos na área, visualização de referências teóricas para o processo de análise com associação aos conceitos modernos da área de RH, além de um olhar crítico às atitudes empresariais que, em geral, resultam em um panorama de problemas e erros ocorridos em transições de sistemas e culturas corporativas. O artigo sugere então, ações positivas e apropriadas para o melhor ordenamento e mudanças organizacionais bem sucedidas, com os Recursos Humanos à frente desse processo.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Recursos humanos; Motivação; Resistência.

ABSTRACT

The aim of this article is to generate reflections regarding the ways in which organizational change occurs in some companies, from a critical look at the effects observed in the absence of the Human Resources sector in this process as common in organizations, and especially in that ones that work with services. All aspects of this process are evaluated and analyzed, such as fear, anxiety, insecurity, lack of guidance and leadership, among others. The Methodology used was the reading of works ever written in the field, visualization of theoretical references for the analysis process associated with the modern concepts of HR, as well as a critical look at corporate attitudes that, in general, result in an overview of problems and errors occurring on transitions systems and corporate cultures. The article then suggests, positive and appropriate actions to better planning and successful organizational change, with Human Resource ahead of this process.

KEY WORDS: Organizational Change; Human Resources; Motivation; Resistance.

¹ Administrador e Cientista Social, discente do MBA de Gestão Estratégica de Pessoas na UNIRN.

² Administrador, Mestre em Administração de Recursos Humanos, Docente da UNIRN, Consultor

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Mudança organizacional e RH

Em todo processo de mudança é natural que sentimentos como medo, angústia e ansiedade caminhem lado a lado com a transformação, muitas vezes sem escolhas, pela qual passamos em nossas vidas. Com as mudanças nas empresas, não ocorre de forma diferente. Além dessa gama de sentimentos envolvidos, há o acréscimo de uma pressão externa, muitas vezes advindas das necessidades corporativas por inovação e competitividade pela qual as organizações passam, fruto de um mercado que anseia por lucros incessantes, prestígio e posição consolidada, enfim, por resultados. Nesse cenário de competitivo, Maximiano 2000, p.127 afirma que a eficácia da empresa em transformar um maior número de indivíduos em clientes, o que por sua vez, resultará em lucros, é o que garantirá a sua sobrevivência.

Nesse contexto, imaginar um processo de mudança sem ter um RH que auxilie na melhor forma de coordenação e execução, assim como sua atuação no papel de apoiador e orientador aos envolvidos diretamente, parece um erro estratégico importante, com efeitos negativos nos serviços prestados e, consequentemente, no resultado final. Chiavenato defende que o RH precisa acompanhar todas as transformações pela qual a organização passa, de forma ativa e em tempo real, servindo como um “guia-orientador” (Chiavenato,1999:p.72).

Em toda mudança organizacional, é fundamental que o setor de Recursos humanos esteja envolvido, visto que a mudança para ser eficiente precisa passar por etapas, e que o RH aparece como o órgão competente para tal, resolvendo problemas de incompatibilidade de alguns funcionários ou processos com o caminho proposto pela diretoria.

Apesar do papel importante que o setor de recursos humanos desempenha na atualidade, é frequente observamos, por motivos variados, as gerências e diretorias, ainda acostumados com paradigmas tradicionais de autoridade e um pouco de arrogância e autossuficiência, renegarem a importância do RH na tomada de decisões, colocando-o em um papel coadjuvante ou mesmo excluindo-o, levando em consideração apenas os interesses e impactos financeiros, elaborando projetos

sem consistência no dia a dia, e que ao ser colocado em prática, muitas vezes não funcionam, visto que aspectos fundamentais não foram avaliados e que um RH atento poderia ter previsto, evitando um grande dispêndio de tempo, recursos e trabalho.

MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO E RH

Nas organizações modernas, vislumbrar o processo de mudança sem que o setor de recursos humanos esteja acompanhando e funcionando como fio condutor é no mínimo uma demonstração de imaturidade empresarial e ausência de visão em relação à importância que se dá ao capital humano existente. As mudanças organizacionais não diferem das mudanças em qualquer esfera da vida humana, todos os seus componentes constitutivos estão presentes, com suas nuances e dificuldades inerentes a esse processo.

Sendo assim, faz-se importante conhecer os conceitos envolvidos, como uma forma de melhor compreensão da realidade e de entendimento dos aspectos que fazem parte do sistema em que as transformações se dão.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O conceito não se altera muito entre os autores, tendo, porém, como principal concordância, a importância de se trabalhar pessoas nesse processo.

Sendo assim, é compreendida por Wood Jr.(2000) como um misto de transformações “estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente” e em sua visão, altera toda ou partes da estrutura da organização.

Trata-se de um acontecimento temporal relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem, ou seja, não se concebe uma mudança sem que todos os envolvidos tenham a compreensão total do que seja o processo pelo qual estão vivendo. É a partir dessa compreensão coletiva que a mudança organizacional passa a ser um processo com todas as possibilidades para ser bem sucedida.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como já comentado, é considerado um ator fundamental em todo e qualquer processo de mudança nas organizações; A administração de recursos humanos é um tema muito discutido pelos autores da administração moderna e que dispõe de uma gama de conceitos. Para Chiavenato, configura-se como “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos” (1999: p.8).

É considerada ainda, como “A função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais” (GIL, 2001: p. 17).

Inúmeras são as contribuições do setor de RH para as organizações, destacando-se frequentemente pela sua atuação no que diz respeito ao desenvolvimento e treinamento dos colaboradores. Em relação ao treinamento, é uma ferramenta que em situações de mudanças, pode colaborar para um bom andamento desse processo, contanto que tenha sido verificado por estudos prévios, a sua necessidade. Com esse intuito, Chiavenato (1999) diferencia o treinamento de desenvolvimento de pessoas: o primeiro é orientado para o presente, buscando melhorar o desempenho no cargo atual, enquanto que o segundo, diz respeito ao desenvolvimento das habilidades e capacidades que serão requeridas em um novo cargo.

CASE PRÁTICO DE UMA FORMA INEQUÍVOCA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL SEM A PRESENÇA DO RH

Em toda área de negócios, o processo de mudança organizacional precisa ser bem trabalhado, com um planejamento sistematizado e com o acompanhamento do setor de recursos humanos. Nesse contexto, um exemplo muito interessante de uma mudança ocorrida sem a presença efetiva dos recursos humanos em uma empresa que lida diretamente com serviços, com efeitos negativos, é a ocorrida em um hotel, na cidade do Natal, onde o sistema de serviços padrão foi substituído pelo sistema de serviços “all Inclusive”. Para compreender a análise do ocorrido nessa empresa, é interessante entender o conceito do sistema de serviços adotado pelo resort, e

[Digite texto]

como ele diferencia-se do sistema regular de serviços de um hotel, para que então possamos compreender quais as habilidades que o RH poderia desenvolver nos colaboradores e envolvidos da empresa em questões que auxiliariam na conquista de um resultado positivo de forma uniforme e mais rápido na implantação desse sistema. De acordo com o site “Só num Resort você pode”, do portal Resorts Brasil (2011),

O All inclusive pode ser compreendido como uma modalidade de diária em que todas as refeições e bebidas estão inclusas. O pacote varia de acordo com cada resort, mas em geral permite o consumo livre de café da manhã, almoço, lanche e jantar, itens de frigobar e bebidas (alcoólicas ou não-alcoólicas) ao longo do dia. Também fazem parte do all inclusive serviços como monitores de recreação, empréstimo de toalha, serviço de praia e atividades não motorizadas, exceto SPA.

(Resort Brasil: Ed. Abril. 2011)

Pelo conceito exposto, verifica-se tratar-se de um sistema mais completo, que oferece uma gama maior de serviços, de forma interligada e com a necessidade, por parte dos colaboradores, de habilidades e posturas mais assertivas e direcionadas, com o intuito de oferecer um serviço mais customizado e padronizado, de forma contínua, durante todo o período em que o hóspede encontra-se no hotel, assim como de uma maneira coordenada, em que todo o planejamento seja acompanhado e os procedimentos estejam claros para que possam ser seguidos. É semelhante a uma orquestra, em que cada um, após treinamentos e planejamento, sabe o que precisa ser feito, à que horas deve ser feito e como necessita ser feito.

Nesse tipo de serviço, ocorre a necessidade de uma sincronia de pensamentos e atitudes pelo grupo onde diretamente ocorre a mudança. Faz-se imprescindível que todos da equipe, caminhem em busca de um objetivo único, falem a mesma língua; Cada um em seu departamento, mesmo não agindo diretamente com o público final, trabalhando nos bastidores, é responsável pelo desenvolvimento dos bons serviços, visto que, hoje em dia, as empresas trabalham com setores interdependentes, um depende diretamente do outro para providenciar um determinado serviço. Voltando ao exemplo do hotel, analisando o serviço de recepção: Para poder enviar o hóspede para o apartamento, é necessário que o setor de governança tenha executado a arrumação do apartamento prontamente e

de forma eficiente; Para que uma solicitação, por exemplo, de um serviço de Lua de mel seja bem sucedida, é necessário que o setor de Garde Manger tenha antecipadamente confeccionado a cesta de frutas a ser deixada no apartamento que solicitou o serviço, assim como é fundamental que o garçom do Room Service tenha providenciado a Champagner e a camareira tenha feito uma decoração romântica. Somente após todo esse processo ter ocorrido, o serviço solicitado pelo cliente, poderá ser entregue pelo recepcionista. Essa operação é necessária em toda área, tanto que trabalhe com produtos como com serviços. Porém em um hotel, ou seja, em uma empresa de serviços, em que sentimentos e necessidades específicas estão envolvidos, sua correta aplicação, garantirá ao cliente uma experiência, que para ele, será única, dando-lhe uma sensação de plena satisfação, o que nesse caso específico de mudança no hotel, é o objetivo final.

Tanto no exemplo exposto como em qualquer empresa que atua no setor de serviços, pode-se identificar a necessidade de o RH estar envolvido, visto que o tema comunicação deve ser trabalhado, da mesma forma que o trabalho em equipe precisa se reforçado em treinamentos organizados pelo Departamento. Trabalhar a comunicação nesse caso é primordial. Além de sua importância para o bom andamento das atividades, o não reforço de treinamento sobre o tema pelo RH das empresas, pode provocar situações negativas, em que informações desconhecidas e muitas vezes equivocadas, são dadas pelos funcionários aos clientes, deixando os serviços da empresa com uma imagem de desorganização e sem padrão. O tema em si, já é debatido à exaustão e tem sido visto por especialistas na área de gestão, como um grande entrave na execução correta das políticas, normas e procedimentos nas organizações. Segundo Curvello (2012, p. 22)

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Outro ponto verificado de efeito negativo da ausência dos recursos humanos no processo de mudança nas organizações de serviços está relacionado à mudança

[Digite texto]

da cultura ocorrida. Apesar de, em geral, as empresas já trabalharem hoje mais fortemente a fidelização do cliente, na área de serviços, todos esses aspectos são acrescidos de outras atitudes, como a rapidez no atendimento às solicitações dos clientes, a coordenação e os cuidados mais rígidos na entrega dos serviços, nas respostas quase que instantâneas às exigências que os clientes fazem, por entenderem que, hoje, devido à competitividade, esses clientes entendem que detêm o direito a tudo e na hora que desejam. É preciso ainda reforçar a cultura do planejamento. Por tratar-se de serviços contínuos, que começam desde a venda e exposição dos serviços, passando pela execução e se estendendo até o pós-serviços, quase que sem intervalos entre essas fases, é necessário que todos os pontos sejam planejados com bastante antecipação, seguindo o cronograma de execução dos serviços, os possíveis caminhos em caso de equívocos, todo o processo financeiro deve estar em congruência ao que é prometido aos clientes e principalmente, as pessoas envolvidas nesse processo precisam de todo o treinamento e preparação para que estejam aptos a oferecerem o serviço igual ou melhor do que foi proposto no marketing e venda ;

Sendo assim, as empresas falham nesse quesito, visto que, em geral, nota-se uma dificuldade dos colaboradores em coordenar prontamente e eficientemente todos esses aspectos, muitas vezes transparecendo para o público, principalmente os colaboradores que trabalham nas empresas há mais tempo.

Outro tema que não costuma ser bem tratado pelas organizações, diz respeito às lideranças, principalmente as que fazem parte da média liderança, representada pelos supervisores que lidam diretamente com o operacional, responsáveis pelos direcionamentos à equipe e orientações concernentes às tarefas rotineiras. Em muitas situações, percebe-se que estes se mostram desorientados, sem terem as devidas orientações e conhecimentos sobre o novo sistema; Ao serem questionados pelos subordinados, muitas vezes não conseguem dar as respostas corretas, recorrendo à outra liderança, passando para a equipe um sentimento de insegurança. Falta então, trabalhar essa média gerência, explicar-lhes à exaustão todos os principais pontos do novo sistema de gestão adotado pela companhia, as dúvidas que poderiam surgir por parte da equipe, qual a melhor forma de responder aos questionamentos dos clientes e prover os ajustes imediatos aos erros que ocorrem, enfim, aspectos importantes, e que um RH presente consegue coordenar e

compreender as necessidades de cada uma dessas lideranças. Os gerentes intermediários e os supervisores são peças fundamentais na reprodução dos objetivos colocados pela organização, visto que exercem contato direto com os colaboradores, no dia a dia da operação. Maximiano (2012, p.39) define os gerentes intermediários como responsáveis por transformar os grandes objetivos da alta administração em objetivos específicos, visto que definem e mobilizam recursos, além de controlar in loco a realização das atividades. Define também os líderes e supervisores como os responsáveis pelo grupo conhecido como “funcionários operacionais”, que são os incumbidos pela realização das tarefas propriamente ditas, que fornecem os produtos e serviços aos clientes. Por isso, não investir em um melhor treinamento a esse grupo específico, é um grande equívoco; as empresas não aproveitam inclusive, cursos oferecidos por órgão públicos, com baixos custos, para treinamento de líderes. Parceria com o SENAC, Por exemplo, é uma opção de utilizar o conteúdo programático dos cursos para a melhoria dos líderes, em relação ao sistema específico que a empresa venha a adotar. É com essa visão que Chiavenato (2010, p. 389) conceitua treinamento como “Processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais”.

O DESAFIO DE ADMINISTRAR O FENÔMENO DA RESISTENCIA À MUDANÇA

Fazer os funcionários mais antigos na empresa entenderem a mudança como uma necessidade, na maioria das vezes, inevitável, é um dos maiores desafios, e mais uma vez, o RH tem um papel fundamental no esclarecimento e convencimento desse processo. Em geral, os colaboradores veteranos são os que apresentaram maior dificuldade em se adaptar à nova realidade, e comumente, demoram a compreenderem a essência do novo sistema. Muitas vezes, demonstram até saudosismo pela forma antiga, mostrando que esse processo de transição pode não ter sido bem trabalhado, da forma como toda mudança de cultura deve ser pelo RH. Sobre a resistência às mudanças, Fonseca explica esse processo afirmando que

surge e intensifica-se quando o envolvido no processo sente-se ameaçado em sua situação atual, por não receber informações suficientes sobre a situação futura, nem tampouco ter sido consultado ou ter tido a oportunidade de participar da concepção das transformações pretendidas (FONSECA,2002,p.7).

Para Estrada e Almeida, “para mudar uma organização não basta tão somente alterar suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivam ou trabalhem, Ou seja, sua cultura” (2007: p.147-148). Por não ter o RH auxiliando na mudança, frequentemente esse processo não ocorre nas empresas, o que em uma empresa que trabalha com serviços, é crucial para que seja bem sucedido. A cultura organizacional já arraigada não tem a sua devida importância e não é avaliada pelos diretores e gerentes, que estão no topo da pirâmide organizacional e são responsáveis pelas decisões. Em geral, o que se vê, é uma forma de transição abrupta e coordenada pelos diretores e responsáveis pela empresa. Sendo assim, uma forma de diminuir esse problema, é a clareza nas informações, o acompanhamento no processo de transição e a providência de todo o suporte, para que esses funcionários se sintam seguros e confiantes nos novos rumos que a organização irá tomar.

MOTIVAÇÃO: ASPECTO IMPORTANTE NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A motivação é um dos aspectos que não costuma ser bem trabalhado nessa transição. As equipes são heterogêneas, salvo quando a empresa se inicia, mas no caso de uma empresa que já existe há algum tempo, e apenas está passando por um processo de transição, existe uma heterogeneidade, no sentido de tempo de trabalho; Muitos colaboradores podem já vir de um processo natural de desestímulo, e a mudança para um novo sistema de serviço seria uma oportunidade para reverter esse sentimento, além de engajar os estreantes, visto que, dependendo da extensão e dos objetivos pelos quais a empresa esteja mudando, desde novo posicionamento no mercado até intenção de aumento de espaço de atuação, pode haver a necessidade de novas contratações serem feitas. É visível nos primeiros momentos de instauração do sistema, a discrepância no engajamento dos funcionários recém-contratados e dos que já estavam na empresa há mais tempo.

Tema central na área de recursos humanos, a motivação não ser colocada em foco nesse processo, é crucial para os problemas vivenciados nos primeiros meses do novo sistema. Os envolvidos precisam entender e conhecer quais as vantagens que irão obter com o novo sistema, como sugere Maximiano (2004, p.227), “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”; era importante compreender a sua importância na nova realidade organizacional, e que eles são os definidores do sucesso dessa empreitada; A questão da melhoria financeira seria outro ponto a ser explicado pelo RH. Em geral, há falhas nessa fase da mudança, apesar de haver alguma reunião com as equipes, no geral elas são feitas na quantidade insuficiente e na forma errada para despertar o interesse e estimular os empregados, que nos dias iniciais, demonstram sentimentos e posturas difusas, como medo, insegurança e hesitação em uma grande maioria deles. Marras (2009, p.280) entende que “quanto mais o empregado vê o seu trabalho recompensado, mais ele estará comprometido em cumprir as metas que lhe são estabelecidas”.

O MODELO DOS 4 PAPÉIS PARA O RH DE ULRICH

Dentro da discussão da importância do RH nas decisões gerenciais e na execução das políticas da organização e no debate sobre qual a real posição desse setor no organograma da empresa, é importante, antes de tudo, entender o setor de recursos humanos como um departamento estratégico em todos os processos vividos pela empresa e que ele exerce uma variedade de papéis fundamentais, que não podem ser desprezados na hora de criação das estratégias empresariais, principalmente, em empresas que lidam diretamente com serviços, logo, que devem ter uma atenção especial aos aspectos tácitos e subjetivos de ação, por lidarem diretamente com pessoas. Ulrich já havia compreendido essa necessidade de entendimento sobre o departamento, ao criar um modelo de RH divididos em 4 papéis, conforme quadro abaixo

QUADRO 1 - Caracterização dos papéis de RH

Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional
Administração da infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: serviços em comum
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança: assegurar a capacidade para mudança

FONTE: Ulrich, 1998, p. 41

No primeiro papel, Ulrich entende o RH como parceiro estratégico, ou seja, como órgão responsável por adaptar a realidade da empresa às estratégias colocadas pela diretoria ou em alguns casos, o contrário também pode ocorrer, colocando o diagnóstico organizacional como ferramenta de reconhecimento de clima, pontos fortes e pontos fracos da organização, além de termômetro das expectativas dos funcionários e de necessidades de alterações ou não.

O segundo papel do RH, diz respeito ao posicionamento desse setor na estrutura organizacional e na tomada de decisões. Ainda é um papel reconhecido por poucas empresas, mas que já vem se alterando. Nesse caso, o RH atua como auxiliar na elaboração das políticas e infraestrutura organizacional.

O terceiro papel é o mais reconhecido pela gerencia e pelo público em geral, visto prover o desenvolvimento das equipes. Nesse papel, o RH é colocado como o apoiador e orientador dos funcionários.

O quarto papel do RH é o defendido pelo artigo: o de agente de mudanças. Nesse caso, é o setor responsável pelo processo de mudanças em todos os ciclos que ele ocorre: desde a concepção da estratégia, passando pela elaboração do cronograma, uso das ferramentas de gestão, convencimento e exposição das informações de mudança, indo até o acompanhamento e andamento da mudança em si.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, a partir de uma análise dos pontos expostos no trabalho, pode-se perceber o quão danoso uma mudança organizacional pode ser, quando não ocorre um planejamento estratégico adequado e sem a presença efetiva dos recursos humanos. Uma organização é feita por pessoas, e o RH é o ator principal, o mais competente para acompanhar e direcionar os indivíduos à mudança que se pretende.

Não se concebe trabalhar a motivação, sem que o RH seja o mentor desse processo; e na maioria das empresas, esse é um dos pontos que contribui para a resistência à mudança; Treinar as lideranças, responsáveis pela supervisão e andamento das atividades, nos dias atuais, é uma tarefa básica, que se não for aplicada nas empresas, é fator irremediável de fracasso. Não se consegue entender como um funcionário irá se sentir seguro sem um líder direto que lhe passe firmeza nas respostas aos seus questionamentos; e essa é uma situação vivenciada durante os primeiros momentos, além de não se trabalhar nesse líder intermediário a questão da pressão, o que pode causar em alguns casos, atestados médicos por stress, desfalcando a equipe. Deixar de trabalhar a importância do trabalho em equipe em um sistema em que todas as atividades precisam estar coordenadas é uma falha amadora. Um RH presente tem as ferramentas para estimular o trabalho conjunto e fazer associações com as necessidades diárias da operação, até lançando mão da técnica de Benchmarking, trazendo exemplos de outros estabelecimentos que já vivenciaram esse processo. Fazer um reforço na comunicação entre as equipes também é outro aspecto que um bom RH teria a competência para desenvolver e está diretamente ligado ao trabalho em equipe. Exemplos que mostram os efeitos da falta de comunicação entre os colaboradores, prejudicando em alguns momentos a imagem da empresa, são mais frequentes do que se imagina; Mudança de cultura sem envolvimento do RH é quase impraticável na atualidade. Nas mudanças verificadas em algumas organizações, em que uma cultura arraigada e solidificada é abruptamente modificada sem a presença e influencia dos recursos humanos e que contribuem para os problemas já colocados, relacionados à resistência dos funcionários, motivação e coordenação das tarefas, o RH não pode ser desprezado.

Levando em consideração tudo o que já foi explicitado, algumas ações podem ser sugeridas, com o intuito de fazer os ajustes necessários, reverter os problemas verificados durante o início da mudança e direcionar melhor as ações, tendo como foco, principalmente, o capital humano das organizações:

- ✓ Treinamentos- sistematizar os treinamentos, de forma contínua e focada nos problemas mais rotineiros e nas necessidades mais rotineiras da empresa. É importante que haja um treinamento específico direcionando aos colaboradores mais antigos, para tentar diminuir a resistência e estimulá-los a se desprenderem do sistema antigo e se abrirem para a nova realidade; No entanto, nem toda mudança necessariamente vai exigir treinamento, depende do tipo de mudança;
- ✓ Cursos e treinamentos para a média gerência e supervisores- como já defendido, os supervisores e a média gerência exercem papel fundamental nesse processo e precisam ter um direcionamento específico, que enfatizem os aspectos da liderança e supervisão, assim como a obtenção de todas as informações sobre todas as mudanças, para que estejam preparados a responder os questionamentos que suas equipes façam, passando segurança nas respostas;
- ✓ Melhorar a comunicação- Novos canais de comunicação precisam ser repensados para que as informações possam fluir de forma clara e correta, evitando desencontros e situações confusas para o público e os clientes. Esse processo pode ocorrer nos treinamentos, no uso dos quadros de avisos, nas reuniões com os gerentes, nas ocorrências de briefings (reuniões rápidas antes do início do turno) com a equipe, ou até mesmo, na adoção de uma revista ou jornal interno, contendo todas as informações e detalhes sobre a mudança;
- ✓ Benchmarking- Saber como as mudanças foram executadas em outras empresas é uma forma de situar a organização, evitando ou diminuindo os erros no processo;
- ✓ Planejamento- Não será possível ser bem sucedido em qualquer processo de mudança organizacional se não houver um planejamento estratégico, e que esse planejamento seja seguido à risca, em todas as fases.

A possibilidade de colocar em prática as ações sugeridas deve levar em consideração a participação efetiva do setor do RH como principal articulador e gerenciador, diferente do que ocorre frequentemente. É necessário que toda a liberdade e autonomia sejam concedidas ao RH, assim como as ferramentas para que o bom trabalho seja executado e principalmente, que ele seja capaz de exercer os papéis defendidos por Ulrich, assumindo uma postura realmente estratégica nas decisões das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsever, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

FONSECA, A. M. E. O discurso das mudanças e a comunicação organizacional. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Salvador/BA: 2002. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/>>

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

<http://www.sonumresortvocepode.com.br/manual-do-viajante/o-que-quer-dizer-all-inclusive.php>

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos. 2.ed..São Paulo: Atlas. 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru.Introdução à administração.-5.ed.rev. e ampl.- São Paulo: Atlas,2000.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed.-São Paulo: Saraiva, 2009.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração • v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007

ULRICH, Dave. (1998) Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. p.340.

WOOD JR., T (Coord.) (2000). Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas.