

# O PAPEL DA BOA COMUNICAÇÃO EM QUALQUER INICIATIVA DE GESTÃO DE MUDANÇA, INCLUINDO UMA TRANS- FORMAÇÃO DA CULTURA

Implementar mudanças é muito mais simples se você tiver uma estratégia de comunicação sólida. Muitas vezes, os líderes subestimam o papel da comunicação na gestão de mudança, esquecendo-se da importância que as informações têm para os colaboradores em períodos de incertezas. Quanto mais informações as pessoas tiverem, melhor elas entendem os motivos para a mudança, mais confortáveis elas se sentem em relação a isso e maior a chance de elas apoiarem. A comunicação é fundamental para que a iniciativa da mudança “decole” com sucesso.

**Apresentamos aqui 3 princípios para planejar e implementar uma estratégia de comunicação que estimulará os colaboradores a apoiar a mudança.**





1.

## DESCREVA ONDE VOCÊ ESTÁ E AONDE ESTÁ INDO.

O primeiro passo é criar uma descrição concisa e direta sobre a situação atual da sua empresa. Use termos com os quais os colaboradores se identifiquem ou estejam acostumados a usar. A linguagem deve ajudar na descrição — com termos simples — do resultado esperado para a mudança. Por exemplo, uma empresa pode dizer “somos um líder de mercado com 41% de participação” para descrever a situação atual e, para descrever o objetivo final, pode dizer “teremos 50% de participação do mercado”. O uso de termos claros e mensuráveis para descrever a mudança converge a energia dos colaboradores na mesma direção e tem o benefício adicional de permitir que você acompanhe o progresso com métricas já familiares para todos.

Também é importante descrever como os colaboradores vão se sentir ao alcançar os objetivos da mudança. Eles deveriam estar insatisfeitos com a situação atual e animados em seguir para uma nova direção. Por exemplo, a afirmação “ao chegarmos lá, poderemos celebrar nossa liderança no mercado com receita suficiente para começar a investir no futuro e não apenas para criar novos produtos, mas também para fornecer uma ótima medida para segurança do trabalho” explica por que os colaboradores deveriam estar pessoalmente aplicados na mudança.

2.

## COMUNIQUE-SE LOGO E COM FREQUÊNCIA.

Não importa quão bem ela seja administrada, a mudança organizacional perturba as pessoas. Porém, isso pode ser minimizado pelo máximo de comunicação possível sobre a mudança, realizada o mais cedo possível — de preferência bem antes de a mudança acontecer. Desse modo, os colaboradores vão se sentir menos ameaçados pela mudança e poderão começar a adotar um modelo mental pronto para a mudança e fazer mudanças relevantes para o futuro. Se uma comunicação constante e abrangente ocorrer de maneira regular, então a transição do velho para o novo será tranquila para os colaboradores. A comunicação precoce e frequente sobre a mudança dá aos colaboradores:

- Tempo para entender o porquê.
- Tempo para se preparar.
- Oportunidades para fazer perguntas.
- Tempo para ajustar
- Tempo para se tornar emocionalmente solidário à mudança.

3.

## INFLUENCIE OS COLABORADORES NA TOMADA DE DECISÕES QUANDO POSSÍVEL

Outro benefício de manter os colaboradores bem informados (e bem antes da mudança) é ter a oportunidade de obter informações e feedback deles. Apesar de isso não ser possível em todas as situações, envolver os colaboradores ativamente nas tomadas de decisões quando possível minimizará os temores sobre a mudança e construirá o comprometimento pessoal de cada um. Por sua vez, o aproveitamento dessa motivação e energia tornará o processo todo mais tranquilo.

As pessoas não consultadas durante a mudança organizacional tendem a não se empenhar. E pensam: “Eles tomaram a decisão; agora vamos ver se vai funcionar”. Não quer dizer que colaboradores sabotarão a mudança; só significa que se perdeu o comprometimento — a convicção pessoal de que a mudança é necessária. A perda do engajamento de pelo menos uma pessoa é deixar de realizar o benefício total da mudança.

# CHECKLIST DA COMUNICAÇÃO SOBRE A MUDANÇA

Quando planejar a comunicação inicial sobre a mudança, certifique-se de incluir esses detalhes básicos. Em cada ponto, dê o máximo de informações que puder.

- DÊ UMA VISÃO GERAL DETALHADA SOBRE A MUDANÇA.**  
Exatamente o que está mudando? Explique a situação atual e o destino da empresa. Exponha o que está mudando, usando uma linguagem específica, mensurável e contestável.
- FALE O PORQUÊ DA MUDANÇA.**  
Por que isso está acontecendo? É mais provável que seus colaboradores sejam pessoas lógicas e racionais com os interesses da empresa no coração. Se eles entenderem o motivo da mudança, é mais certo que apoiem a iniciativa.
- FORNEÇA DETALHES SOBRE O CRONOGRAMA.**  
Quando acontecerá a mudança? Se puder dividir a mudança em fases, faça isso. Dê estimativas de duração de cada fase, entregas, prazos, etc.
- EXPLIQUE O IMPACTO SOBRE AS PESSOAS.**  
Quem será afetado e como? Os colaboradores vão querer saber como suas tarefas e responsabilidades atuais mudarão e como sua carreira poderá ser afetada a longo prazo.
- EXPLIQUE AS NOVAS EXPECTATIVAS SOBRE O DESEMPENHO.**  
Uma vez que os colaboradores saibam como a mudança os afetará, eles vão querer saber se e como se espera que seu comportamento mude. Como seu desempenho será avaliado de modo diferente como consequência da mudança?
- DÊ ACESSO AOS RECURSOS.**  
Onde os colaboradores podem pedir ajuda? É inevitável que tenham perguntas sobre como a mudança afeta o trabalho no dia a dia (e perspectivas de longo prazo). Eles também podem estar imaginando as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional. Certifique-se de que saibam onde buscar informações para que sempre se sintam apoiados e atualizados.