

# “O Lado Humano da Transformação”

São pessoas que fazem, ou não, acontecer uma transformação bem-sucedida e em linha com o planeado no “papel”.

**I**nquestionável a transformação pela qual as empresas têm passado nas últimas décadas. De sistemas e tecnologias de informação, aos modelos de negócio, a processos e políticas internas, o mundo empresarial tem sofrido uma verdadeira metamorfose ao longo dos últimos anos. A tendência? Continuar numa onda de transformação a um ritmo ainda mais acelerado e com maiores índices de incerteza, complexidade e volatilidade.

E apesar desta tendência, há um denominador comum que se mantém estável nesta equação de transformação ao longo dos tempos. Qual? O lado humano da transformação. As pessoas. Operacionais, gestores, líderes e executivos. Todos nós somos a constante nesta equação de transformação em que vivemos. E, no final, é desta constante que depende o sucesso de toda e qualquer transformação que se pretenda implementar.

Serão estas boas notícias? Depende, já se vê. E depende essencialmente da atenção, foco e investimento que damos a este lado Humano da transformação.

Muitos dos desafios atuais dos executivos com quem tenho trabalhado e conversado, passam pela “transformação digital”, pela adaptação permanente de estratégias a este mercado empresarial VUCA, não só ao nível dos seus produtos ou serviços, mas também ao nível de estratégias de comunicação e “engagement” das suas equipas, na criação, ou clarificação, de um propósito comum

e do desenvolvimento das suas lideranças para garantir um claro entendimento sobre a transformação, as suas vantagens e os resultados pretendidos, promovendo assim um maior envolvimento e mobilização das equipas para os resultados desejados.

Voltando ao lado humano da transformação, e aos desafios atuais, pergunto: Qual a alavanca que nos permite fazer a diferença neste contexto?

## O SUCESSO DA TRANSFORMAÇÃO DEPENDE DIRETAMENTE DO SEU LADO HUMANO

Um estudo recente da McKinsey&Co, “The people power of transformations”, reforça que para uma transformação ser bem-sucedida, as organizações necessitam de assegurar três aspetos fundamentais: 1. o “buy-in” dos seus colaboradores, a todos os níveis da organização 2. uma comunicação consistente e 3. melhores estratégias de pessoas.

É evidente a interligação entre estes três aspetos, principalmente pelo facto de todos eles focarem o lado humano das organizações, as pessoas, e de serem elas que fazem, ou não, acontecer uma transformação bem-sucedida e em linha com o planeado no “papel”.

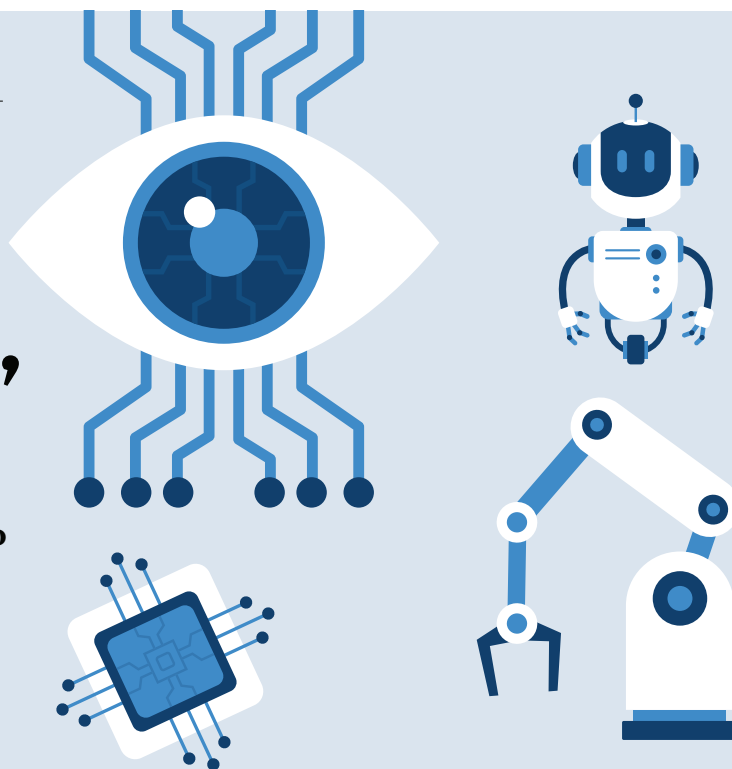
Passar do planeamento à ação tem muito que se lhe diga e é sinónimo de trabalho árduo por quem tem essa missão e a gestão do projeto, desde os executivos, aos gestores, aos departamentos de recursos humanos e de comunicação, quando envolvidos.

Começando pelo início, perceber o “porquê” da transformação pretendida. Qual a razão por que vamos mudar? O que vamos ganhar com isso (empresa e individualmente enquanto colaboradores em diferentes papéis e funções)? Qual o meu papel neste processo de transformação? E quando ele terminar, o que é esperado de mim?

Estas são algumas das perguntas importantes de responder e que, por vezes, ficam sem resposta, acabando por dar lugar à dúvida e a incertezas que promovem uma resistência acentuada e que boicota a transformação pretendida.

Preparar um projeto de transformação requer investimento, não só em tecnologia ou novos processos ou sistemas de informação, mas essencialmente tempo e dedicação ao lado humano da transformação. Comunicar a mudança. Clarificar e esclarecer. Envolver e gerar compromisso. Dar significado à transformação. Criar propósito comum que norteie a transformação e que promova a mobilização.

Adotar estratégias complementares de comunicação e “engagement” dos diferen-





tes intervenientes num processo de transformação é vital.

Comunicar à gestão de topo é diferente de comunicar a níveis mais operacionais, logo, a capacidade de adaptação de mensagens-chave aos diferentes “stakeholders” torna-se crítica para valorizarmos as diferentes realidades e conseguirmos personalizar os impactos esperados no dia-a-dia e no desempenho das diversas funções e papéis na organização.

Implementar diferentes estratégias de comunicação interna, como, por exemplo, campanhas internas (“endomarketing”), com mantras, slogans e “claims” associados à transformação pretendida, tem-se verificado muito eficaz, pois permite clarificar o que é esperado, reforçar comportamentos valorizados, facilitando a ritualização e a repetição necessárias para a adoção natural de novos comportamentos e novas realidades, mitigando assim a resistência



**AUTORA**

**Maria João Figueiredo**

Managing partner  
da In2Action

do Homem à mudança.

Também o investimento em eventos corporativos, segmentados por departamentos, unidades de negócio ou níveis hierárquicos, são estratégias de comunicação e “engagement” cada vez mais valorizadas e utilizadas para garantir o alinhamento e o envolvimento de toda a organização, da liderança ao operacional, alavancando a eficácia de implementação.

Importa clarificar que o investimento necessário para assegurar a realização destes eventos segmentados, que permitem clarificar mensagens, reforçar envolvimento e baixar resistência, é inquestionavelmente inferior ao custo da sua não reali-

zação e ao impacto negativo que a dúvida, a resistência e a falta de clareza pode trazer num processo de transformação, colocando mesmo em causa todo o investimento e estratégia de implementação.

Podemos resumir que o sucesso da transformação depende diretamente do seu lado humano, da capacidade de levar as pessoas à ação. De clarificar o caminho, de dar respostas e mostrar as vantagens do caminho proposto. Dar significado. Criar propósito comum. Mobilizar para levar à ação. Valorizar o lado humano da transformação.

Comunicar, envolver, comprometer para transformar. ●

### Referências

- **VUCA:** acrónimo inglês para Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity (em português: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Conceito introduzido pelo U.S Army War College, na década de 90, para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria.



# IN2ACTION®

ENGAGING PEOPLE AND BUSINESS

## Our Purpose? Make Transformation happen through People.

📍 Av. Estados Unidos da América, n.º 112 B | 1700-179 Lisboa  
🌐 [www.in2action.pt](http://www.in2action.pt)  
✉ [info@in2action.pt](mailto:info@in2action.pt)  
☎ + 351 21 796 05 44

Follow us

