

Fusões, aquisições e alterações de estratégias levam à queda na produtividade. O atual cenário de negócios é marcado pelas constantes mudanças. Fusões, aquisições e alterações de estratégias acontecem a todo momento, numa velocidade muito maior do que qualquer ser humano consideraria tolerável. "Não há tempo nem para se preparar, nem para se adaptar. As mudanças engatam uma na outra", diz Valter Pieracciani, diretor da Pritchett no Brasil e da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas.

Resistir a essa realidade não leva a lugar algum. O processo de transição acontece à revelia dos funcionários e suas lideranças. Exemplos não faltam. O mais recente é o da Inbev, resultado da aquisição da Ambev pela cervejaria belga Interbrew, no qual os brasileiros assumiram o controle, apesar de deterem apenas 25% das ações da companhia.

A princípio, a idéia era dividir o poder por igual com os europeus. Além disso, ao contrário do que acontece normalmente, prevaleceu a cultura da empresa que foi comprada. O fato de o modelo de gestão tupiniquim mostrar-se mais eficiente fez com que executivos brasileiros assumissem cargos-chave e liderassem uma revolução no modus operandi da companhia. E os resultados têm sido positivos. O balanço do primeiro semestre de 2005 aponta um aumento de 11% do lucro bruto em relação ao ano anterior. Em volume, a venda de cerveja cresceu 5,5%.

Mesmo assim, recentemente, a companhia enfrentou protestos dos funcionários. Nada mais natural, afinal, todas as medidas tomadas pela nova gestão levaram à perda de privilégios. A remuneração passou a ser variável e os gastos foram podados. Os profissionais que estavam acostumados a participar de reuniões regadas à champanhe agora têm limite para gastos com telefone celular, passagens aéreas e diárias de hotel.

De acordo com os estudos da Pritchett, as mudanças levam, inevitavelmente, à queda de produtividade, que só é retomada depois que os profissionais passam por quatro fases: traição, negação, crise de identidade e busca de soluções. Essas seriam etapas pelas quais todas as pessoas passam ao receberem a notícia de que terão que se adaptar a uma nova realidade de trabalho.

A primeira seria a sensação de que foi enganado, traído. Afinal, quando ingressou na empresa ou naquele cargo que ocupa, o "combinado" não era esse que está sendo apresentado agora. Depois de receber a informação e pensar desta maneira, a primeira reação é tentar resistir à nova realidade, negando-se a aderir a ela e acreditando que será possível agir como de costume.

Mas, como não é possível fingir que nada está acontecendo, e as cobranças logo começam a aparecer, para manter o emprego o profissional é levado a perceber que a empresa já está caminhando em outra direção e precisa seguir por esse caminho também.

Nessa fase, a da crise de identidade, as pessoas ainda não gostam do novo cenário. Estão diante da decisão de aceitá-lo e se adaptar ou continuar resistindo.

Se a decisão é a de seguir em frente, chega-se à última fase: a busca de soluções para se enquadrar nos atuais processos.

Segundo, Pieracciani, cem por cento das pessoas passam por todas essas fases, o que muda é o tempo que cada uma leva para chegar à busca de soluções. "A maioria fica na fase da crise de identidade. Ficam sem saber se aderem ou não às mudanças", comenta. "Há ainda aqueles que não saem da fase em que se sentem traídos."

A comunicação é determinante para que a transição aconteça de maneira mais rápida. Ou seja, para que as pessoas passem por estas fases de maneira mais ágil e menos traumática. "O ideal é ser o mais transparente possível", diz Patrícia Molino, da KPMG. "Quando a equipe sabe quais são as regras, quando sabe o que se espera dela, fica tudo mais fácil", complementa. Segundo ela, não oferecer respostas satisfatórias leva os funcionários a criarem suas próprias explicações, baseados em suposições e fofocas.

## ADEQUAÇÃO

O mais importante é direcionar o discurso de acordo com a fase em que cada funcionário está. "Os dirigentes costumam falar para os que estão se sentindo traídos como se eles já estivessem em busca de soluções. Por isso, na maioria das vezes, não são bem recebidos", lembra Pieracciani.

A fala do diretor se materializa facilmente na cabeça de qualquer um quando lembra do chefe todo entusiasmado anunciando as mudanças, que estão sendo encaradas de maneira nada agradável. Patrícia alerta também para a necessidade de adequar as exigências à realidade do profissional. "Quando você fixa um objetivo que a pessoa acha que é capaz de alcançar, mesmo com bastante esforço e ela tem uma recompensa que considera satisfatória para suprir esse esforço, sente-se motivado a atingi-lo", afirma.

De acordo com ela, às vezes, as empresas criam metas muito agressivas e levam os funcionários a trabalharem com a idéia de que a recompensa oferecida é intangível, o que gera desmotivação.

Para os profissionais e, principalmente, para os executivos que têm que liderar esses períodos de transição, não há tempo para se adaptar às mudanças. As etapas precisam ser vividas em tempo recorde. A maneira como se encara esse tipo de situação, inclusive, é avaliada pelos headhunters na hora da seleção. "Procura-se avaliar a maneira como se lida com a realidade, com a frustração, e se o profissional percebe as mudanças de maneira positiva", conta Mariá Giuliese da Lens & Minarelli.

Segundo Mariá, o executivo é levado a contar situações de conflito que resolveu e entendeu de forma positiva. Em alguns casos, é preciso se colocar em uma situação fictícia e dizer como a resolveria. "O mais importante é a postura, se a pessoa entende as mudanças de mercado e tenta agir sobre ela ao invés de ficar parada, insegura e assustada", afirma.