



Uma das palavras mais ouvidas nesta época é “mudança”, atestando o axioma de Heráclito: “nada é permanente exceto a mudança”. Queremos mudar, precisamos mudar. Mudar o quê? Por que mudar? Como mudar? Durante estes tempos da pandemia, estas perguntas têm se tornado muito frequentes e podemos ensaiar algumas reflexões a respeito.

MUDANÇAS INDIVIDUAIS

São aquelas que podem ser implementadas no curto prazo, porque dependem, de maneira geral, da própria pessoa. Quando alguém declara que, por exemplo, quer mudar de trabalho, as perguntas mais frequentes são “por que mudar” ou “o que mudar”. Cada uma destas questões provoca respostas com significados muito diferentes.

Por que mudar? tem como possíveis respostas: trabalho longe de casa, meu chefe não valoriza meu trabalho, não gosto da equipe, não tenho autonomia, cansei da rotina do trabalho etc. Estas respostas sugerem insatisfações ou reclamações. Seriam aqui levantados muitos argumentos que as justificariam.

O que mudar? recebe como prováveis respostas: desejo fazer algo diferente, quero aproveitar melhor minha experiência, quero empreender por conta própria, quero novos desafios. Estas respostas revelam desejos, intenções e tentativas de alterar uma situação existente. Responder à “o que” implica em mudar a perspectiva em relação a uma situação, que traz desconforto ou frustração, e colocá-la sob uma

nova ótica que mude seu significado. Buscar respostas à “o que” incomoda e ajuda a pessoa a ampliar sua visão.

Não são as coisas em si que nos afligem, mas sim a opinião que temos sobre elas, diria parafraseando Epicteto. Talvez seja hora agora, em tempos de isolamento social, de pensar sobre O PORQUÊ MUDAR X O QUE MUDAR.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Agora, pensando no que se convencionou chamar “novo normal” e considerando que você trabalha numa empresa familiar, ou em uma organização não-familiar, como será o retorno? Quais mudanças serão adotadas já no curto prazo? O que depende de você? O que depende da gerência ou da direção da empresa? Quais ações poderiam ser implementadas no curto prazo?

Não existem respostas ainda e muito pouco tem sido debatido a respeito do mundo empresarial pós pandemia. Vivemos uma situação muito recente, totalmente nova e inusitada. No entanto, sendo as empresas constituídas por um conjunto de pessoas que constroem, consolidam estruturas, processos e culturas, vemos algumas sinalizações.

- 1.** Passarão por um processo muito complexo de mudanças e transformações.
- 2.** As empresas em estágio de formação, que chamaremos de organizações jovens com uma cultura em crescimento, em termos de “estrutura organizacional” poderão resgatar rapidamente sua articulação e sua força.
- 3.** Já as organizações mais complexas, com uma estrutura e cultura empresarial mais consolidada, deverão definir que elementos do sistema (áreas de negócios, setores etc.) serão preservados, reformulados ou eliminados.

A mudança poderá também ocorrer pela entrada de pessoas com novas experiências e competências, compatíveis com os novos desafios e as novas habilidades a serem demandadas.

Caberá às lideranças empresariais investir na diversidade de experiências, competências, conhecimentos e práticas a fim de encorajar a formação de subculturas alinhadas à nova estratégia, que a organização ou organizações pretendam adotar.

Esta transformação cultural poderá trazer vantagens decorrentes da pluralidade de conhecimentos, experiências e visões de mundo, mas será das lideranças empresariais o desafio de agilizar e gerenciar sistematicamente a transmutação organizacional que demanda uma tal mudança cultural.

Quais serão as organizações que sobreviverão? Não há resposta ainda. Afinal, lembrando Peter Drucker: “A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”.

A série “E agora, como seguir?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos [vídeos no canal da MESA no YouTube](#).

[Acesse o link](#) para ler os artigos dos sócios e consultores da MESA.