

## DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Implementação de mudanças nas organizações públicas

Toda definição estratégica é direcionada mediante a visão de seus gestores, que instituem mudanças na organização, quer seja pública ou privada. A cada decisão tomada é necessário que os agentes se organizem no propósito das ações estabelecidas em busca dos resultados esperados. O processo de implementação da nova estratégia, implica diretamente em provocar mudanças internas. No entanto, em grande parte das vezes a falta de gerenciamento das mudanças resulta no fracasso das decisões.

"Deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem das coisas". (Maquiavel). Como gerenciar os processos de mudança nas organizações públicas? O alinhamento das estratégias, dos processos e das pessoas é fundamental para o sucesso das decisões e a parte mais sensível são as pessoas, que naturalmente e até involuntariamente, manifestam-se resistentes às mudanças.

Assim, neutralizar as resistências através da comunicação, participação, no envolvimento e engajamento das pessoas é essencial ao processo de Gestão da Mudança – ChangeManagement - conceito tradicionalmente aplicado nas organizações com o objetivo do preparo e auxílio dos agentes na adoção e transformação comportamental.

Toda mudança tem de ser planejada sob a ótica dos impactos na estrutura organizacional, nos processos operacionais, fluxos informacionais, cargos, funções e principalmente nas pessoas. Para acompanhar esse processo, deve-se criar planos de trabalho, cronogramas, estabelecer implementação de metas com painéis de indicadores, gerando senso de urgência e pressão positiva por cumprimento dos prazos e entrega de resultados.

Outro fator importante para a gestão de mudanças é a otimização dos canais de comunicação que devem ser efetivos, claros e eficazes, evitando ruídos, especulações ou afirmações não baseadas em fatos concretos. É imprescindível que os líderes entendam que há transição em razão da nova estratégia, e que o fato gerador dessa mudança não deva ser simplesmente comunicado aos agentes colaboradores e sim pautados no engajamento e participação efetiva de todos para o sucesso das implementações de melhorias para governança.

Durante essa trajetória é essencial combater ações, condutas, comportamentos e frases arraigadas às velhas práticas administrativas, afastando-se da inércia, da omissão e da resistência que em nada contribuem para o engrandecimento do serviço público. É preciso compreender que toda definição estratégica implica em mudanças, e toda mudança requer processos de implementação e gerenciamento das ações.

Portanto, o gestor deve ser o primeiro a participar ativamente e se envolver nos processos de mudanças, agindo como exemplo e referencial para todos os seus liderados, realizando muito mais do que um mero espectador.