

# CONDUZINDO MUDANÇAS TRANSFORMADORAS

por David Miller



As **mudanças** estão se tornando mais frequentes, radicais e complexas. Os índices de falha em projetos de mudança são altos porque as empresas não conseguem implementar a mudança plenamente. Para superar estes desafios, o conhecimento, as habilidades e os processos precisam ser desenvolvidos pelos próprios colaboradores das organizações.

## O desafio da liderança

A demanda por mudanças profundas e consistentes nas empresas é crescente. Rupturas radicais devidas à concorrência, novas medidas reguladoras, novas tecnologias e expectativas de clientes estão criando uma necessidade quase constante por transformações. Os acionistas estão exigindo mais, com menos recursos. Colaboradores vêm sendo desafiados para encontrar novas maneiras de aumentar a rentabilidade, o desempenho dos negócios e a vantagem competitiva – e precisam fazer isso mais rápido que nunca.

Esta nova forma de mudança é mais difícil e complexa. As dimensões globais, regionais e locais dos projetos enfrentam conflitos de prioridades e agendas. Colaboradores estão ficando mais instruídos e questionadores, e portanto, menos receptivos a estilos rígidos de liderança. Embora as mudanças organizacionais sejam difíceis e onerosas, frequentemente as empresas se dão conta que não há outra escolha já que as alternativas de continuar parado ou acreditar em uma solução paliativa são ainda mais arriscadas.

Ter uma estratégia inteligente não é suficiente – e organizações bem-sucedidas precisam desenvolver proativamente a capacidade interna para implementar mudanças de maneira mais rápida e efetiva do que seus concorrentes. Cada iniciativa de mudança deve trazer os resultados desejados e contribuir para o desenvolvimento da capacidade de gerenciar mudança. O ambiente corporativo precisa incorporar a capacidade de mudança na cultura organizacional, e como pré-requisito, as

empresas precisam implementar as iniciativas individuais com êxito. Entretanto, pesquisas ainda revelam altos índices de insucesso nas iniciativas de mudança transformadoras:

- Segundo vários estudos independentes, sete em cada dez tentativas de mudança que são fundamentais para o sucesso das empresas, não conseguem alcançar os resultados desejados.
- A empresa independente de pesquisa em TI, Gartner Group, afirma que para os grandes investimentos de sistemas corporativos:
  - 28% são abandonados antes de serem concluídas;
  - 46% estão com cronograma atrasado ou acima do orçamento;
  - 80% não são usados da maneira que deveriam ou não são usados de maneira alguma nos seis meses após a instalação.

Muitas das chamadas falhas são na verdade projetos de mudança que foram parcialmente “instalados”, em vez de totalmente “implementados”. Os componentes organizacionais, estratégicos, tecnológicos e de processos de uma iniciativa de mudança podem ser colocados em prática efetivamente, mas não são necessariamente aplicados ou usados da maneira almejada, com o nível exigido de entendimento, comprometimento e apropriação individual. As pessoas rapidamente retornam para seus velhos hábitos de trabalho quando as iniciativas de mudança são abandonadas precocemente pela liderança. (Fig.1)

**“Ter uma estratégia inteligente não é suficiente. As organizações bem-sucedidas precisam desenvolver a capacidade interna para implementar mudanças de maneira mais rápida e efetiva que seus concorrentes.”**

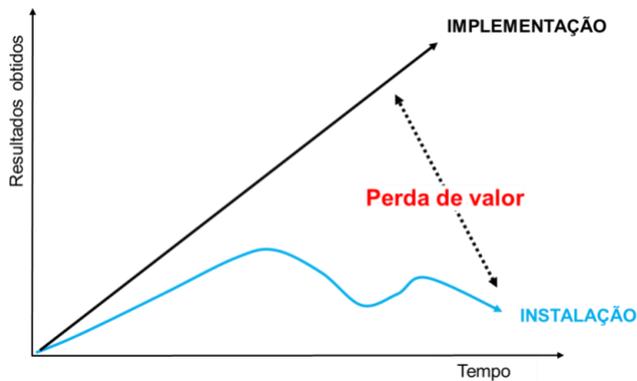


Figura 1. Implementação x instalação

Executivos frequentemente relatam os seguintes problemas:

- As mudanças levam muito tempo para apresentar os resultados, apenas alcançam resultados em algumas áreas e ainda de forma parcial;
- As pessoas, muitas vezes já sobrecarregadas com o volume de trabalho, tornam-se mais cínicas sobre as probabilidades de quaisquer novas mudanças serem bem-sucedidas, especialmente se há um histórico de mudanças mal implementadas;
- É cada vez mais difícil formar um funcionário comprometido com novas mudanças;
- As empresas tornam-se incapazes de cumprir suas principais estratégias devido aos altos níveis de resistência;
- A aprendizagem se torna limitada, levando ao excesso de dependência de especialistas externos e a perda de controle sobre as mudanças fundamentais para a empresa;
- A credibilidade dos líderes é prejudicada por causa de ‘muitas promessas’ e ‘poucos resultados’ oriundos da falta de realismo, disciplina e competência para lidar com os desafios inerentes à implementação de uma grande mudança.

Na prática, a real implementação vai além da mera instalação – exige que uma massa crítica de pessoas esteja comprometida e capaz de mudar e que elas irão manter seu novo comportamento para se alinharem com as necessidades da mudança. A gestão de mudança efetiva é a ponte para conduzir um projeto da instalação parcial para a implementação total e é essencial para alcançar um resultado consistente.

*Os líderes devem ser capazes de transformar suas organizações com frequência para entregar vantagens competitivas duradouras em um ambiente onde a mudança organizacional está se tornando mais frequente, complexa e arriscada. As organizações precisam aprender novas maneiras de implementar iniciativas de mudanças e sustentá-las durante o tempo suficiente para poder colher seus benefícios.*

### Seis fatores críticos de sucesso

Para alcançar os objetivos desejados em uma mudança, os funcionários precisam estar dispostos e serem capazes de mudar de comportamento. Compreender os principais fatores para isso permite que os líderes de mudança possam avaliar e

acompanhar o progresso das ações de mudanças e tomar medidas corretivas ou de reforço.

Existem seis fatores críticos de sucesso (FCS's) que precisam ser desenvolvidos para que a implementação da mudança seja bem-sucedida (veja Fig.2). Estes fatores foram transformados em um processo robusto que inclui as principais áreas da implementação, nas quais os líderes de mudança precisam se destacar, a fim de desenvolver a massa crítica de comprometimento necessária para o sucesso.

Embora o ponto de partida lógico seja primeiro estabelecer o propósito compartilhado da mudança, o modelo não precisa ser adotado sequencialmente; atividades se coincidem e podem ser revisitadas conforme necessário durante o desenvolvimento das dinâmicas da mudança.

A compreensão destes fatores ajuda os líderes de mudança a garantirem que as exigências organizacionais sejam atendidas e que as necessidades locais durante a mudança sejam gerenciadas efetivamente. Gerenciar as duas coisas é um processo contínuo e dinâmico: a ênfase exagerada em fatores organizacionais, em muitos casos, conduz ao mero cumprimento, enquanto a ênfase exagerada em fatores locais pode conduzir à falta de consistência. É importante apoiar um alto nível de envolvimento das pessoas impactadas pela mudança, tanto nos níveis organizacionais quanto locais da empresa.

**“Os seis Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ajudam os líderes de mudança a garantirem que as exigências organizacionais sejam atendidas e que as necessidades locais durante a mudança sejam gerenciadas efetivamente.”**

### Propósito compartilhado da mudança

Articular, comunicar e manter um propósito compartilhado ajuda a criar urgência, entusiasmo e unidade. É o primeiro passo crítico no lançamento de uma iniciativa de mudança, mas também direciona a atenção das pessoas e mantém sua determinação e motivação enquanto trabalham para alcançar e manter os benefícios da mudança.

O propósito compartilhado engloba um imperativo claro (a razão pela qual as pessoas não podem manter o status quo), a visão de futuro e a solução adotada. Ele contribui para que a equipe que está conduzindo os esforços para a mudança compartilhe ‘uma só voz’. Para os gestores que serão chamados para reforçar a mudança em suas áreas na organização, um propósito compartilhado demonstra que há objetividade de direção e que ela foi apropriada pela liderança da empresa.

Essa declaração clara de intenções e propósito é necessária para construir comprometimento e reduzir a confusão que geralmente é gerada desnecessariamente em mudança. Isso ajuda as pessoas a lidarem com suas perturbações pessoais que precisam ser superadas antes de adotar a mudança, como:

- as pessoas ganham um senso de controle, porque elas têm uma imagem realista do que esperar quando a mudança é bem-sucedida.

- as pessoas sentem-se confiantes de que existe o compromisso de fornecer o apoio necessário dos níveis mais altos da organização.
- as pessoas desenvolvem uma sensação de conforto de que seu envolvimento lhes permitirá influenciar diretamente o que acontecerá com elas.



Fig. 2. Os seis Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

### Liderança eficaz de mudança

As pessoas são mais propensas a entender e apoiar de maneira entusiasmada uma iniciativa quando elas observam que o comportamento da liderança é confiável e apoiador. Normalmente, a avaliação e o desenvolvimento da eficácia dos líderes de mudança só deveriam ser iniciados uma vez que o propósito compartilhado e a intenção de mudança tenham sido plenamente definidos.

A liderança efetiva por parte dos *sponsors* e agentes de mudança é essencial na indicação clara do objetivo, na criação de ímpeto, no aumento da credibilidade e na superação da resistência, para que os primeiros resultados possam aparecer.

Quando a liderança é forte, as pessoas evoluem mais rapidamente entre as fases de entendimento e aceitação. Quando a liderança e a influência são fracas, as pessoas tendem a acreditar que não vale a pena apoiar a mudança ou investir energia nela. Elas se tornam mais propensas a concentrar seus esforços em manter o status quo, em vez de avançar. Isto é ainda mais verdadeiro quando já houve uma implementação malsucedida que diminuiu a credibilidade na liderança de mudança da empresa.

As chances de sucesso de uma implementação aumentam quando os impactos individuais são esclarecidos e gerenciados. Mesmo assim, o comprometimento com a mudança pode sofrer alterações ao longo da jornada. Os líderes precisam continuar a inspirar o comportamento correto e tomar ações corretivas para lidar com eventuais grupos de resistência ou com a falta de comprometimento. Eles não devem cantar a vitória antes do tempo nem desviar suas energias para outras prioridades. Isto pode abrir espaço para os funcionários, em todos os níveis, retornarem aos velhos padrões de comportamento.

### Processos de engajamento efetivos

Processos de engajamento para superar a resistência e construir o comprometimento devem ser implementados, melhorados e mantidos até que os resultados da mudança sejam alcançados e os novos comportamentos estejam firmemente incorporados na cultura.

Abordagens formais precisam ser planejadas de maneira que as pessoas se sintam engajadas com a mudança, de forma a ajudá-las a lidar com suas dúvidas, construir a vontade de vencer, incentivando-as a adotar um novo comportamento. Processos de engajamento eficientes proporcionam meios para as pessoas conectarem efetivamente com a mudança.

Há cinco principais processos organizacionais que ajudam as pessoas a romperem com o passado e darem apoio para as novas formas de trabalho:

#### Os líderes de mudança devem:

- Envolver as pessoas de forma significativa na mudança, dando-lhes um sentimento de controle, e gerenciar suas capacidades de forma eficiente.
- Fornecer formação complementar e oportunidades de treinamento para desenvolver o conhecimento e construir competências para poderem adotar novos comportamentos.
- Recompensar as pessoas por se engajarem à mudança e pelo comportamento de acordo com as novas ideias.
- Garantir que a comunicação de duas vias aconteça, o que esclarece e faz com que as mudanças em andamento se tornem práticas e úteis.
- Verificar se os mecanismos de alinhamento organizacional apoiam a mudança e sustentam a iniciativa. Se necessário, por exemplo, mudar a forma como as pessoas são selecionadas e promovidas para apoiar os novos requisitos de habilidades e comportamento.

### Compromisso dos *sponsors* locais

Uma forte liderança de mudança – conduzida pela média gerência e pelos gestores da linha de frente – deve atuar como modelo dos novos comportamentos e assegurar que outras pessoas apliquem a mudança em suas áreas, assegura que a mudança seja implementada efetivamente em toda a organização.

Mudanças muitas vezes falham quando surge uma lacuna entre o que o *sponsor* declara e as ações locais subsequentes. Pesquisas constantemente mostram que os colaboradores prestam mais atenção às mensagens de seus líderes imediatos e muitas vezes ignoram outros aspectos que possam conflitar com estas mensagens.

Para aumentar a eficácia do processo de mudança, os *sponsors* locais precisam assumir a responsabilidade pessoal pela mudança em suas áreas. Sem um forte patrocínio local a mudança não será implementada pelos colaboradores e/ou uma forte resistência surgirá rapidamente e sem ser adequadamente tratada.

O papel do Sponsor local é fundamental para fazer a conexão entre o trabalho feito pela organização e a realidade do que as pessoas precisam mudar em seu ambiente local para que a iniciativa seja bem-sucedida.

Se os *sponsors* locais são ignorados ou não são encorajados pelos *sponsors* organizacionais, na melhor das hipóteses, a instalação se sucederá e não a implementação.

#### **Os *sponsors* locais precisam:**

- Envolver e participar ativamente.
- Comunicar através de suas ações o seu compromisso com o projeto.
- Responsabilizar-se pela implementação completa e no prazo em sua área.

#### **Forte Conexão pessoal**

Uma forte conexão pessoal existe quando as pessoas afetadas pela mudança reconhecem que não podem continuar a trabalhar da forma atual, acreditam que a solução é aceitável e entendem como a mudança pode trazer sucesso no futuro.

O comprometimento com a mudança precisa ser construído e mantido pelos *sponsors* locais. No mínimo, as pessoas precisam usar a mudança, mesmo que ainda não estejam profundamente comprometidas com ela. O ideal – e em algumas mudanças, o essencial – é que os funcionários se apropriem da mudança; que assumam a responsabilidade pelos aspectos da mudança que eles podem controlar ou afetar.

O desenvolvimento de uma forte conexão pessoal é fundamental para a implementação bem-sucedida de uma grande mudança. Ela oferece:

- Uma plataforma para acelerar o comprometimento com a mudança.
- Um recurso para o engajamento inicial para que as pessoas possam entender a necessidade de mudança, dando a elas a informação e o tempo necessário para se adaptarem antes de estarem ativamente engajadas e envolvidas.
- A chance de ver a “oportunidade” pessoal na mudança, reduzindo a intensidade da resistência natural.
- Reduzir a queda na produtividade e na qualidade que muitas vezes
- Uma redução na probabilidade das pessoas ficarem ‘desinteressadas’ pela mudança e permanecerem na ‘negação’.

#### **Desempenho pessoal sustentado**

As iniciativas de mudança só são realmente implementadas quando os

líderes de mudança de toda a organização prestam atenção em como as pessoas impactadas estão reagindo à mudança.

Muitas mudanças falham, mesmo se orquestradas de forma brilhante, pois as pessoas continuam a se preocupar se serão afetadas financeiramente de forma negativa ou se vão ter relações de trabalho positivas cortadas. *Sponsors*, trabalhando com os agentes, precisam identificar estas questões e trabalhar para erradicá-las ou diminuí-las.

A falta de constante atenção ao gerenciamento de questões pessoais antes da mudança estar totalmente ancorada no ambiente de trabalho pode resultar na perda de ímpeto ou na erosão da mudança. Se as questões pessoais de um colaborador comprometido com a mudança são ignoradas, isso poderá resultar numa sensível perda de suporte e comprometimento, seja de forma pública ou discreta, sendo altamente prejudicial à mudança.

#### **Conclusão**

A mudança está mudando: está se tornando mais frequente, radical e complexa. O índice de insucesso é alto porque as empresas instalam novos sistemas, processos ou práticas, mas falham ao implementar a mudança por completo – as pessoas não estão comprometidas o suficiente com as novas formas de trabalhar. Para superar estes desafios e construir uma capacidade de mudança sustentável, o conhecimento, habilidades e processos precisam ser desenvolvidos pelos próprios funcionários da organização.

A mudança não é um ‘evento’ e sim um processo dinâmico que se desenvolve com o tempo. O desafio fundamental para os líderes é como transformar o negócio através de grandes iniciativas de mudança, com o mínimo de rupturas, usando os principais recursos internos, no momento em que estão mais vulneráveis às ameaças das concorrentes externas e rupturas internas.

A complexidade da mudança no momento atual requer um método mais disciplinado, inteligente, competente e estruturado, sustentada por uma equipe altamente comprometida, com uma liderança visível e determinada a apoiar as pessoas em suas crises e incertezas sobre a mudança. Recursos paliativos,

embora tentadores, não permitem uma mudança sustentável. Uma abordagem mais profunda, sistemática, consistente e integrada é necessária – e está se tornando uma competência central essencial nas organizações bem-sucedidas.

Existem seis fatores críticos de sucesso (FCS’s) que precisam ser inseridos para que a implementação da mudança seja realizada com êxito. Estes fatores foram transformados em um processo robusto que inclui as principais áreas da implementação nas quais os líderes de mudança precisam se destacar a fim de desenvolver a massa crítica de comprometimento necessário para o sucesso.

Para atingir os objetivos de negócios, previstos na mudança, os funcionários devem estar prontos, dispostos e aptos a mudar seu comportamento. Compreender os principais impulsores permite aos líderes de mudança avaliar e acompanhar o progresso das ações de mudança e tomarem medidas corretivas ou de reforço.

Esse processo de gerenciamento de mudanças, apoiado por um conjunto abrangente de ferramentas de avaliação, planejamento e monitoramento, e utilizado por uma massa crítica de funcionários qualificados, ajuda:

- Apresentar elevados índices de sucesso para grandes mudanças.
- Construir uma competência de gerenciar mudanças de forma contínua.
- Aumentar a capacidade organizacional para lidar com mudanças.
- Reduzir a queda na produtividade e qualidade que muitas vezes ocorrem durante a implementação de uma mudança.

#### **Sobre o autor**

Nos últimos 25 anos, **David Miller** tem ajudado as organizações a implementarem grandes mudanças. Em 1995, David fundou a [Changefirst](http://www.changefirst.com) para ajudar as empresas a construírem uma vantagem competitiva através da criação e manutenção da capacidade de mudança empresarial.

[www.changefirst.com](http://www.changefirst.com)

Publicação: *The European Business Review*, março/abril 2012.