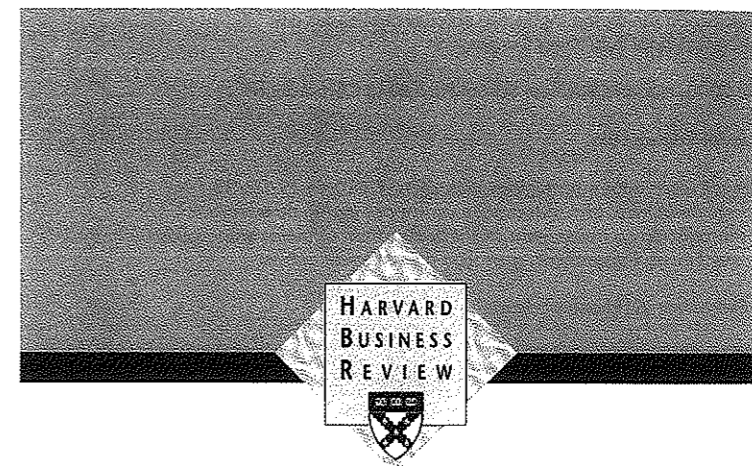




Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em www.campus.com.br



LIDERANÇA

OS MELHORES ARTIGOS DA HARVARD BUSINESS REVIEW



LIDERANDO A MUDANÇA

POR QUE AS TENTATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO FRACASSAM?

John P. Kotter



*A*o longo da última década, observei o esforço de mais de cem empresas no sentido de se transformarem em competidores mais capazes. Dentre elas se incluem organizações grandes (Ford) e pequenas (Landmark Communications); empresas com sede nos Estados Unidos (General Motors) e em outros lugares (British Airways); empresas em situação precária (Eastern Airlines) e outras que auferiam bons lucros (Bristol-Myers Squibb). Esses programas receberam vários rótulos: gestão da qualidade total, reengenharia, *rightsizing*, reestruturação, mudança cultural e guinada. Mas, em quase todos os casos, o objetivo básico era o mesmo: empreender mudanças fundamentais na gestão da empresa, a fim de enfrentar um ambiente de mercado mais desafiador.

Algumas dessas tentativas de mudança organizacional foram bem-sucedidas. Outras redundaram em grandes fracassos. A maioria se enquadra no meio-termo, com uma nítida inclinação no sentido da extremidade inferior da escala. As lições a serem extraídas dessas experiências são interessantes e provavelmente serão relevantes para inúmeras empresas no ambiente cada vez mais competitivo da década vindoura.

O ensinamento mais genérico dos casos de maior êxito é que o processo de mudança envolve uma série de fases que, no total, geralmente consomem um tempo considerável. A eliminação de fases apenas cria a ilusão de velocidade e nunca produz resultados satisfatórios. Um segundo ensinamento muito amplo é que erros críticos em quaisquer das fases às vezes exercem um impacto devastador, desacelerando o impulso e anulando algumas árduas vitórias. Talvez pelo fato de termos relativamente pouca experiência na renovação organizacional, até mesmo as pessoas mais capazes freqüentemente cometem pelo menos um grande erro.

Erro número 1: Infusão de um senso de urgência insuficiente

A maioria dos bem-sucedidos programas de mudança se inicia quando algumas pessoas ou grupos começam a observar com mais rigor a situação competitiva, a posição de mercado, as tendências tecnológicas e o desempenho financeiro da empresa. Esses observadores se concentram no potencial de queda da receita, em consequência do vencimento de uma patente importante, da tendência persistente de declínio das margens em algum negócio essencial, ou de um mercado emergente ignorado por todos. Em seguida, descobrem meios de divulgar essa informação de forma ampla e drástica, sobretudo quanto às crises reais e potenciais ou às grandes oportunidades iminentes. Essa primeira fase é essencial, pois a simples deflagração do programa de transformação exige a cooperação ativa de muitas pessoas. Sem motivação, as pessoas não ajudarão e os esforços serão infrutíferos.

Em comparação com outras fases do processo de mudança, esse primeiro estágio talvez pareça fácil. Não é. Mais de 50% das empresas observadas fracassaram nessa primeira fase. Quais as razões desse fracasso? Às vezes, os executivos subestimam a dificuldade de retirar as pessoas de suas zonas de conforto. Em outras ocasiões, sobrestimam

excessivamente o próprio êxito na intensificação da urgência. Outras vezes, são pouco pacientes: "Chega de preliminares; vamos tocar a coisa." Em muitos casos, os executivos ficam paralisados com as possibilidades adversas. Preocupam-se com os riscos de os empregados mais antigos ficarem na defensiva, de uma redução acentuada na motivação, da perda de controle sobre os eventos, do comprometimento dos resultados de curto prazo da empresa, da queda vertiginosa da cotação das ações, e, em última análise, com a hipótese de serem responsabilizados pela crise.

A paralisia da alta administração geralmente decorre do excesso de gerentes e da escassez de líderes. O mandato gerencial tem por objetivo a minimização dos riscos e a preservação do funcionamento dos sistemas vigentes. Por definição, a mudança exige a criação de um novo sistema, que, por sua vez, sempre demanda liderança. A fase 1 do processo de renovação geralmente não chega a lugar algum até que se promova ou se contrate uma quantidade suficiente de verdadeiros líderes para as posições de alto nível.

As transformações geralmente se iniciam, e começam bem, quando a empresa tem um novo chefe que também é um bom líder e que constata a necessidade de uma grande mudança. Se o alvo da renovação for toda a empresa, o CEO é a chave. Se a mudança se restringir a uma divisão, o elemento crítico é o gerente geral da unidade. Se essas pessoas não forem novos líderes, grandes líderes ou paladinos da mudança, a fase 1 talvez se converta em grande desafio.

A má qualidade dos resultados da empresa é, ao mesmo tempo, bênção e maldição nessa primeira fase. No lado positivo, a perda de dinheiro prende a atenção das pessoas. Mas também proporciona menos espaço de manobra. Quanto aos bons resultados da empresa, o oposto é verdadeiro: é muito difícil convencer as pessoas da necessidade da mudança, mas é maior a disponibilidade de recursos para a efetivação das transformações.

Mas, independentemente do bom ou mau desempenho no ponto de partida, nos casos de maior êxito que testemunhei, uma pessoa ou um grupo sempre facilitava a discussão franca de fatos potencialmente desagradáveis: um novo concorrente, a diminuição das margens, a redução da participação no mercado, a baixa rentabilidade, a ausência de crescimento da receita, ou outros indicadores relevantes de declínio na posição competitiva. Como parece haver uma tendência humana quase universal para se atirar no arauto das más notícias, sobretudo se o chefe da organização não for um paladino da mudança, os executivos dessas empresas geralmente dependem de observadores externos que tragam a informação indesejável. Os analistas de mercados de capitais, os clientes e os consultores geralmente são úteis nessa função. O objetivo de toda esta atividade, nas palavras de um antigo CEO de uma grande empresa européia, é “fazer o *status quo* parecer mais perigoso do que o mergulho no desconhecido.”

Em alguns dos casos de maior êxito, o grupo chegou a fabricar a crise. Um CEO, deliberadamente, engendrou o maior prejuízo contábil da história da empresa, desencadeando enormes pressões do mercado de capitais. O presidente de uma divisão encomendou pela primeira vez pesquisas de satisfação dos clientes, plenamente consciente de que os resultados seriam desastrosos. Em seguida, divulgou as descobertas. Na superfície, essas manobras talvez pareçam excessivamente arriscadas. Mas o excesso de ênfase na segurança do jogo também envolve riscos: quando a urgência não é suficientemente espiciçada, o processo de transformação não será bem-sucedido e o futuro de longo prazo da organização é colocado em risco.

Quando a taxa de urgência será suficientemente alta? Pelo que tenho visto, a resposta é quando cerca de 75% da gerência estiver efetivamente convencida de que a preservação do ritmo normal dos negócios é totalmente inaceitável. Qualquer coisa inferior é capaz de produzir sérios problemas no futuro do processo de mudança.

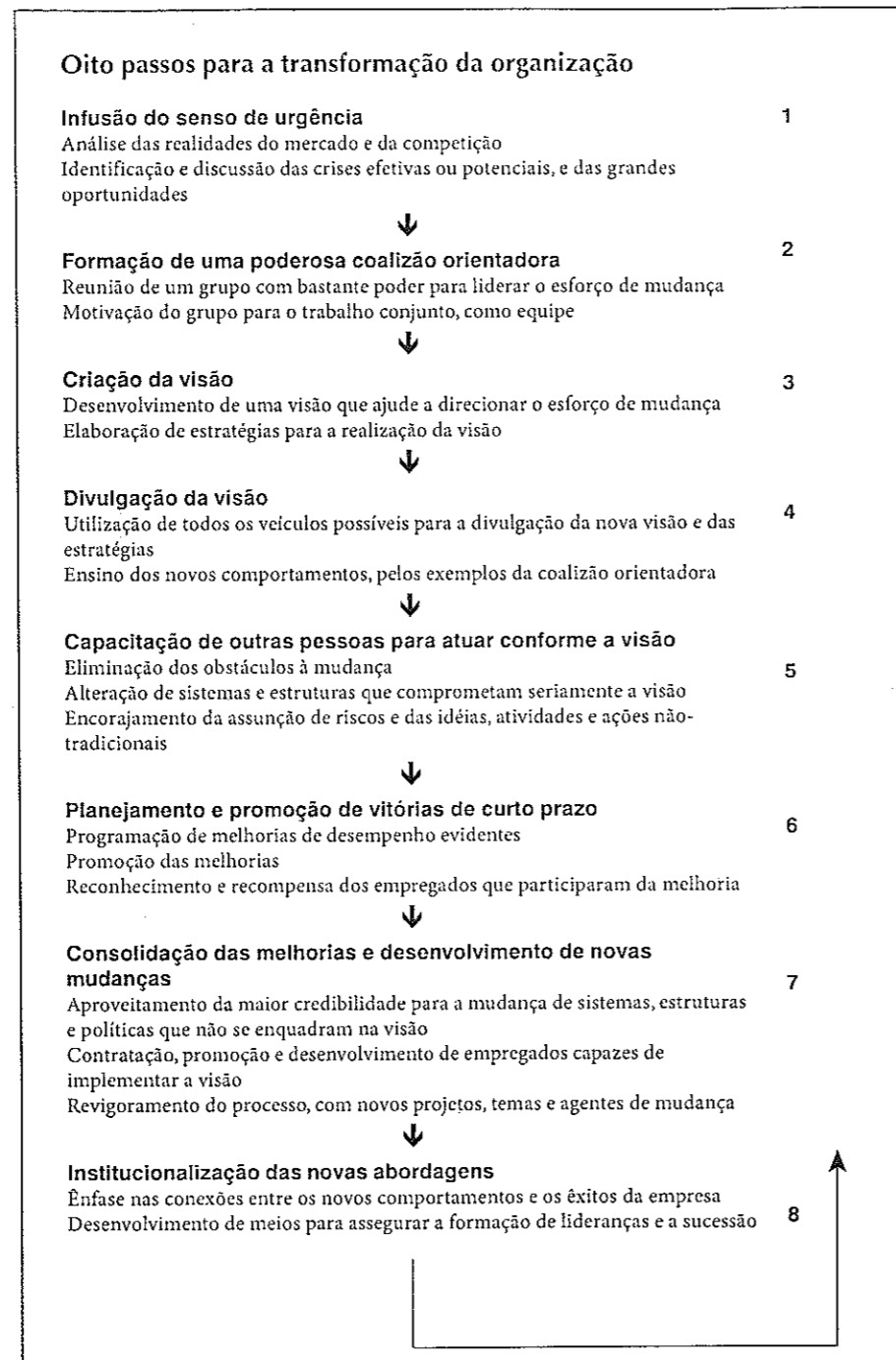
Erro número 2: Criação de uma coalizão orientadora insuficientemente poderosa

Os grandes programas de renovação geralmente começam com apenas uma ou duas pessoas. Nos casos bem-sucedidos de tentativas de transformação, a coalizão de liderança cresce cada vez mais ao longo do tempo. Mas sempre que a massa crítica não é atingida nas primeiras fases do processo, os resultados não são muito compensadores.

Geralmente se afirma que as grandes mudanças são impossíveis se o chefe da organização não exercer um papel de apoio ativo. No entanto, estou falando de algo que vai bem além disso. Nas transformações bem-sucedidas, o presidente do conselho de administração, o diretor-presidente ou o gerente-geral da divisão, além de outras 5, 15 ou 50 pessoas, se reúnem para desenvolver um comprometimento compartilhado com o desempenho excelente, pela via da renovação. Com base em minha experiência, esse grupo nunca inclui todos os executivos de nível mais elevado, pois algumas pessoas simplesmente não comprarão a idéia, pelo menos de início. Mas nos casos de maior êxito, a coalizão é sempre bastante poderosa — em termos de títulos, de informação e competências, e de reputação e relacionamentos.

Tanto nas organizações de grande porte como nas de pequeno porte, uma equipe orientadora bem-sucedida talvez consista em apenas três a cinco pessoas durante o primeiro ano do programa de renovação. Nas grandes empresas, contudo, a coalizão precisa crescer para a faixa de 20 a 50 pessoas, de modo a possibilitar o progresso na fase três e nas seguintes. Os gerentes de alto nível sempre formam o núcleo do grupo. Mas, às vezes, a equipe também abrange membros do conselho de administração, o representante de um cliente importante ou mesmo um poderoso líder sindical.

Como a coalizão orientadora inclui membros que não fazem parte da alta administração, ela tende, por definição, a operar fora da hierarquia normal. O fato talvez pareça estranho, mas é algo evidentemente indispensável. Se a hierarquia vigente estivesse funcionando bem,



não haveria a necessidade de grandes transformações. Mas como os atuais sistemas não estão produzindo bons resultados, a reforma geralmente exige atividades fora das fronteiras, expectativas e protocolos formais.

A infusão de um forte senso de urgência nos escalões gerenciais é de importância inestimável para a formação da coalizão inovadora. Mas, geralmente, são necessários outros fatores. Alguém precisa reunir essas pessoas, ajudá-las a desenvolver uma avaliação compartilhada dos problemas e oportunidades da empresa, e promover um nível mínimo de confiança e comunicação. Os eventos fora do local de trabalho, por dois ou três dias, são um dos meios mais comuns para a realização dessa tarefa. Observei a participação de muitos grupos de 5 a 35 executivos em eventos desse tipo, em períodos de meses.

As empresas que fracassam na fase 2 geralmente subestimam as dificuldades da efetivação da mudança e, em conseqüência, a importância de uma poderosa coalizão orientadora. Às vezes, essas empresas não apresentam antecedentes de trabalho em equipe no topo e, por conseguinte, subavaliam a relevância desse tipo de coalizão. Outras vezes, esperam que a equipe seja liderada por um executivo de apoio, da área de recursos humanos, qualidade ou planejamento estratégico, e não por um importante gerente de linha. Por mais capaz ou dedicado que seja o executivo de apoio, os grupos sem uma forte liderança de linha jamais conquistarão o poder necessário.

Os programas que não contam com uma poderosa coalizão orientadora às vezes apresentam progressos aparentes durante algum tempo. No entanto, mais cedo ou mais tarde, a oposição se organiza e interrompe a mudança.

Erro número 3: Falta de visão

Segundo minha observação, a coalizão orientadora de todas as tentativas bem-sucedidas de transformação construíram uma imagem do

futuro de fácil comunicação e com um forte apelo aos clientes, acionistas e empregados. A visão geralmente vai além dos números comuns nos planos de cinco anos. Contêm algo que ajuda a esclarecer a trajetória a ser adotada pela empresa. Em geral, a primeira minuta é produzida por uma única pessoa. Geralmente, é um tanto nebulosa, pelo menos de início. Mas após o trabalho da coalizão durante 3, 5 ou mesmo 12 meses, a visão se transforma em algo muito melhor, em conseqüência do intenso pensamento analítico e de um pouco de sonho. Finalmente, também se desenvolve uma estratégia para a realização da visão.

Numa empresa europeia de porte médio, a primeira versão da visão continha dois terços das idéias básicas que constituíram o produto final. O conceito de alcance global se encontrava na versão inicial desde o começo. O mesmo ocorria com a idéia de se tornar preeminente em certos negócios. Mas uma idéia central que constava da versão final — retirar-se de atividades com baixo valor agregado — decorreu de uma série de discussões, ao longo de vários meses.

Sem uma visão sensata, o esforço de transformação facilmente se dilui numa lista de projetos confusos e incompatíveis, que talvez conduzam a organização para uma trajetória imprópria ou talvez para lugar nenhum. Sem uma visão nítida, o projeto de reengenharia no departamento de contabilidade, a nova avaliação do desempenho de 360°, o programa de qualidade da fábrica e o projeto de mudança cultural da força de vendas não agregarão valor significativo.

Nas transformações fracassadas, geralmente se depara com muitos planos, diretrizes e programas, mas falta a visão. Em determinado caso, a empresa distribuiu quatro livros com 2,5cm de espessura, descrevendo o seu programa de mudança. Com detalhes exaustivos, os livros descreviam procedimentos, metas, métodos e prazos. Mas em nenhum lugar havia uma declaração nítida e convincente do propósito de tudo isso. Não surpreende que a maioria dos empregados com quem conversei estivessem confusos ou alienados. Aqueles livros volumosos não os arregimentavam

para o esforço comum e tampouco inspiravam a mudança. Na verdade, o mais provável é que tenham exercido exatamente o efeito oposto.

Em alguns dos casos que produziam os piores resultados, a gerência tinha um senso de trajetória, mas o percurso era excessivamente complicado ou nebuloso para ser proveitoso. Recentemente, pedi a um executivo de uma empresa de médio porte que descrevesse sua visão, e a resposta foi uma conferência de 30 minutos, dificilmente inteligível. O discurso continha em seu âmago os elementos básicos de uma visão vigorosa. Mas estavam emaranhados naquele cipal — inextrincavelmente.

Uma regra prática útil: Quando não se consegue comunicar a visão a alguém em menos de cinco minutos e não se percebe uma reação que significa compreensão e interesse, essa fase do processo de transformação ainda não está concluída.

Erro número 4: Má comunicação da visão

Constatei três padrões quanto à comunicação, todos muito comuns. No primeiro, o grupo de fato desenvolve uma visão muito boa da transformação e então parte para a sua divulgação, em apenas uma reunião ou distribuindo um único comunicado formal. Utilizando somente cerca de 0,0001% do volume anual do processo de comunicação intra-organizacional, o grupo se espanta com o fato de tão poucas pessoas parecerem compreender a nova abordagem. No segundo padrão, o CEO da empresa gasta um tempo enorme com discursos aos empregados, mas a maioria das pessoas ainda não capta a mensagem (o que não é surpreendente, pois a divulgação da visão absorve somente 0,0005% do volume anual do processo de comunicação). No terceiro padrão, despense-se muito mais esforço em boletins e discursos, mas alguns executivos de alto nível, de alta visibilidade, ainda mantêm comportamentos contrários à visão. O resultado final é a intensificação do cinismo entre as tropas, com o aumento do descrédito em relação à visão.

A transformação apenas será possível se centenas ou milhares de pessoas estiverem dispostas a contribuir, geralmente a ponto de incorrer em sacrifícios pessoais. E os empregados não se sacrificarão, mesmo que estejam infelizes com a situação, sem acreditarem na hipótese de uma mudança proveitosa. Sem um processo de comunicação confiável, de grande intensidade, jamais será possível conquistar os corações e as mentes da tropa.

Essa quarta fase será sobretudo desafiadora se os sacrifícios de curto prazo incluírem a perda de empregos. A compreensão e o apoio são difíceis quando o downsizing é parte da visão. Por esse motivo, as visões bem-sucedidas, em geral, abrangem novas possibilidades de crescimento e incluem o comprometimento de tratar com justiça qualquer pessoa demitida.

Os executivos que se comunicam com eficácia transmitem mensagens em todas as suas atividades. Em qualquer discussão rotineira sobre os problemas do negócio, mostram como as soluções propostas se encaixam (ou não) no panorama geral. Numa avaliação de desempenho regular, esclarecem como o comportamento do empregado ajuda ou compromete a visão. Na análise do desempenho trimestral de uma divisão, falam não apenas sobre os números, mas também sobre a maneira como os executivos da divisão estão contribuindo para a transformação. Em qualquer reunião de perguntas e respostas com os empregados, nas dependências da empresa, vinculam as respostas às metas de renovação.

Nos programas de transformação de maior êxito, os executivos recorrem a todos os canais de comunicação existentes para difundir a visão. Convertem os informativos da empresa, quase sempre enfadonhos e raramente lidos, em arautos vibrantes da visão. Transvestem as reuniões gerenciais trimestrais tediosas e ritualistas em discussões vibrantes sobre o processo de mudança. Descartam boa parte do processo de educação genérica da empresa e o substituem por cursos que se concentram nos problemas do negócio e na nova visão. O princípio norteador é sim-

ples: utilize todos os meios possíveis, sobretudo aqueles que estão sendo desperdiçados em informações supérfluas.

Talvez ainda mais importante, a maioria dos executivos que conheci, nos casos bem-sucedidos de grandes mudanças, aprendeu a agir conforme o discurso. Conscientemente, procuram atuar como símbolos vivos da nova cultura organizacional. Em geral, o processo não é fácil. Um gerente de fábrica com 60 anos de idade, que, nos últimos quarenta anos, dedicou muito pouco do seu precioso tempo pensando nos clientes, não adotará de uma hora para a outra comportamentos orientados para os clientes. Mas já testemunhei mudanças pessoais dessa natureza, algumas muito intensas. Nesses casos, o forte senso de urgência foi muito importante. Também contribuiu para esse resultado a participação da pessoa na coalizão orientadora e na equipe de desenvolvimento da visão. Igualmente fundamental foi todo o processo de comunicação, que o lembrava constantemente do comportamento almejado, assim como todo o feedback dos seus pares e subordinados, que o ajudava a perceber quando as suas atitudes não se enquadravam no novo comportamento.

A comunicação se efetiva por meio de palavras e atitudes, e, em geral, as atitudes são a forma mais poderosa. Nada corrói mais a mudança do que as pessoas importantes que se comportam de maneira incompatível com o discurso.

Erro número 5: Não-remoção dos obstáculos à nova visão

As transformações bem-sucedidas começam com o envolvimento de muitas pessoas em todo o processo de mudança. Os empregados são encorajados a tentar novas abordagens, a desenvolver novas idéias e a agirem como líderes. A única restrição é que as ações se enquadrem dentro dos amplos parâmetros da visão geral. Quanto maior a quantidade de participantes, melhores os resultados.

Até certo ponto, a coalizão orientadora capacita outras pessoas para a ação, simplesmente mediante a comunicação bem-sucedida da nova trajetória. Mas a comunicação em si mesma nunca é suficiente. A renovação também exige a remoção dos obstáculos. Frequentemente, o empregado compreende a nova visão e quer contribuir para a sua realização. Mas parece que um elefante está obstruindo o caminho. Em alguns casos, o elefante está na mente da pessoa, e o desafio é convencê-la da inexistência de obstáculos externos. Mas, na maioria dos casos, o bloqueio é muito real.

Às vezes, o entrave é a estrutura organizacional: A estreita definição dos cargos pode comprometer seriamente as tentativas de aumento da produtividade e tornar muito difícil até mesmo a preocupação com o cliente. Outras vezes, os sistemas de avaliação do desempenho ou de remuneração forçam os indivíduos a optarem entre a nova visão e os seus interesses pessoais. Talvez, a pior situação seja a dos chefes que se recusam a mudar e que impõem exigências incompatíveis com o novo esforço geral.

Uma empresa deflagrou seu processo de transformação com muita publicidade e de fato conseguiu bons resultados até a quarta fase. Em seguida, o esforço de mudança gradualmente perdeu o ímpeto, até a completa paralisação, pois o executivo responsável pela maior divisão da empresa solapou boa parte do novo programa. Embora verbalmente promovesse o processo, ele não mudou seu comportamento e tampouco estimulou seus gerentes a adotarem novas atitudes. Não recompensava as idéias heterodoxas exigidas pela visão. Permitia que os sistemas de recursos humanos permanecessem intactos, mesmo nos casos de incompatibilidade ostensiva com os novos ideais. Acho que as razões do executivo eram complexas. Até certo ponto, ele talvez não acreditasse que a empresa de fato precisasse de grandes mudanças. Também é possível que se considerasse pessoalmente ameaçado pela transformação. Com maior ou menor intensidade, talvez não se julgasse capaz de implementar a mudança e de gerar os lucros operacionais esperados. No entanto, ape-

sar do fato de apoiarem o esforço de renovação, os demais executivos não fizeram praticamente nada para eliminar o bloqueio. Mais uma vez, os motivos eram complexos. A empresa não apresentava antecedentes no gerenciamento de problemas dessa natureza. Algumas pessoas tinham medo desse gerente. O CEO estava preocupado com o risco de perder um colaborador talentoso. O resultado final foi desastroso. Os gerentes de nível mais baixo concluíram que a alta administração estava mentindo sobre o seu comprometimento com a renovação, o cinismo se disseminou e todo o esforço foi em vão.

Na primeira metade do processo de transformação, nenhuma organização tem o ímpeto, o poder ou o tempo suficientes para livrar-se de todos os obstáculos. Mas os grandes bloqueios devem ser enfrentados e removidos. Se o entrave for uma pessoa, é importante que ela seja tratada de maneira justa e coerente com a nova visão. Mas a ação é essencial, tanto para reforçar a disposição dos demais, como para manter a credibilidade do programa de mudança como um todo.

Erro número 6: Falta de um processo sistemático de planejamento e de criação de vitórias de curto prazo

A verdadeira transformação leva tempo e o esforço de renovação corre o risco de perder o ímpeto, sem a existência de metas de curto prazo a serem alcançadas e celebradas. A maioria das pessoas não estará disposta a participar da grande marcha sem uma demonstração inquestionável, em 12 ou 24 meses, de que a viagem está produzindo os resultados esperados. Sem vitórias de curto prazo, muitas pessoas ficarão pelo caminho ou se juntarão às fileiras dos misoneístas.

Após um ou dois anos de um processo de transformação bem-sucedido, constata-se o começo da melhoria da qualidade, segundo alguns indicadores, ou a interrupção no declínio do lucro líquido. Também ocor-

rem alguns lançamentos de novos produtos bem-sucedidos ou uma guinada na participação no mercado. Outros êxitos são o impressionante aumento na produtividade ou os indicadores mais favoráveis sobre o grau de satisfação dos clientes. Mas qualquer que seja o caso, a conquista é indiscutível. O resultado não é apenas uma decisão arbitral sujeita a recursos pelos opositores da mudança.

A criação de vitórias de curto prazo é diferente da simples esperança de vitórias de curto prazo. Esta última é passiva, a primeira é ativa. Na transformação bem-sucedida, os gerentes perseguem ativamente os meios para a consecução de melhorias nítidas no desempenho, estabelecem metas no planejamento anual, cumprem os objetivos e recompensam os participantes com reconhecimento, promoções e até dinheiro. Por exemplo, a coalizão orientadora de uma empresa industrial americana conseguiu efetuar o lançamento de um novo produto bem-sucedido e de alta visibilidade cerca de vinte meses após o início do programa de renovação. O novo produto foi selecionado seis meses depois do início do programa pelo fato de atender a vários critérios: poderia ser projetado e lançado em relativamente pouco tempo; o projeto tinha condições de ser gerenciado por uma pequena equipe de pessoas adeptas da nova visão; tinha um forte potencial positivo; e o grupo de desenvolvimento seria capaz de operar fora da estrutura organizacional vigente, sem problemas práticos. Quase nada foi deixado ao acaso e a vitória impulsionou a credibilidade do processo de renovação.

Os gerentes muitas vezes se queixam da imposição de produzir vitórias de curto prazo, mas descobri que a pressão às vezes é um elemento útil no esforço de mudança. A constatação geral de que as grandes transformações exigirão muito tempo talvez atenuar o senso de urgência. O comprometimento com a produção de vitórias de curto prazo preserva um alto nível de urgência e estimula o pensamento analítico detalhado, capaz de esclarecer ou alterar as visões.

Erro número 7: Proclamação precoce da vitória

Depois de uns poucos anos de trabalho duro, os gerentes talvez fiquem tentados a declarar vitória, em seguida à primeira melhoria ostensiva nos níveis de desempenho. Embora seja bom celebrar as conquistas, a proclamação precoce da vitória às vezes é catastrófica. Até a impregnação profunda da mudança na cultura organizacional — processo que às vezes dura de cinco a dez anos —, as novas abordagens são frágeis e sujeitas a reversões.

No passado recente observei muitos programas de mudança, sob o rótulo da reengenharia. Em todos, com a exceção de dois, proclamou-se a vitória e, após a conclusão do primeiro grande projeto, ao fim de dois ou três anos, os bem remunerados consultores receberam seus honorários e os agradecimentos da empresa. Durante os dois anos seguintes, as mudanças resultantes de tanto esforço se desvaneceram lentamente. Em dois dos dez casos, é difícil encontrar hoje qualquer vestígio do trabalho de reengenharia.

Ao longo dos últimos vinte anos, presenciei o mesmo tipo de ocorrência em enormes projetos de qualidade, programas de desenvolvimento organizacional e outros. Em geral, os problemas começam no início do processo: o nível de urgência não é suficientemente alto, a coalizão orientadora não é bastante poderosa, e a visão não é satisfatoriamente clara. Mas é a celebração prematura da vitória que realmente aniquila o ímpeto. E então as poderosas forças da tradição reassumem o controle.

Ironicamente, a comemoração antecipada da vitória resulta quase sempre da ação conjunta dos promotores e opositores da mudança. Movidos pelo entusiasmo resultante de um sinal claro de progresso, os promotores vêm a bordo. Em breve, também chegam os opositores, que são rápidos na identificação de qualquer oportunidade para interromper a mudança. Após o término da celebração, os opositores enfatizam a vitória, como indício de que a guerra acabou e de que as tropas podem

retornar ao lar. Os exércitos exaustos se deixam levar pela ilusão do êxito definitivo. Uma vez em casa, a infantaria reluta em retornar aos campos de batalha. Em pouco tempo, a mudança chega ao fim e a tradição retorna insidiosa.

Em vez de declarar vitória, os líderes dos programas bem-sucedidos aproveitam a credibilidade decorrente das conquistas de curto prazo para a investida contra problemas ainda maiores. Perseguem os sistemas e estruturas incompatíveis com a visão da transformação, que ainda resistem incólumes em suas posições originais. Concentram a atenção em quem é promovido, quem é admitido e como se processa o desenvolvimento do pessoal. Deflagram novos projetos de reengenharia, com um escopo ainda mais ambicioso do que os iniciais. Compreendem que o esforço de renovação não se limita a uns poucos meses, mas se prolonga por alguns anos. De fato, numa das transformações mais bem-sucedidas de todas que já presenciei, quantificamos a intensidade da mudança em cada ano, durante um período de sete anos. Numa escala de um (baixo) a dez (alto), o ano um correspondeu a dois; o ano dois, a quatro; o ano três, a três; o ano quatro, a sete; o ano cinco, a oito; o ano seis, a quatro, e o ano sete, a dois. O pico ocorreu no ano cinco, 36 meses depois do primeiro conjunto de vitórias visíveis.

Erro número 8: Não ancoragem das mudanças na cultura organizacional

Em última análise, a mudança ganha força quando se transforma na “maneira como fazemos as coisas aqui”, no momento em que se infiltra na corrente sanguínea do corpo organizacional. Até o seu enraizamento profundo nos padrões sociais e nos valores compartilhados, os novos comportamentos estão sujeitos ao fenecimento, logo que cessam as pressões pela mudança.

Dois fatores são sobretudo importantes para a institucionalização da mudança na cultura organizacional. O primeiro é a tentativa consciente de mostrar às pessoas a maneira como as novas abordagens, comportamentos e atitudes contribuíram para a melhoria do desempenho. Quando a conexão de causa e efeito fica por conta de cada indivíduo, imaginam-se, às vezes, eles muito imprecisos. Por exemplo, uma vez que os resultados melhoraram quando o carismático Harry era o chefe, as tropas relacionam o seu estilo preponderantemente idiossincrático ao bom desempenho, em vez de perceberem como o aprimoramento dos serviços aos clientes e o aumento da produtividade foram fatores decisivos. A ajuda às pessoas para que estabeleçam as conexões corretas exige comunicação. De fato, uma das empresas foi implacável quanto a esse aspecto, e seus retornos foram enormes. Em todas as principais reuniões gerenciais, gastava-se muito tempo analisando os motivos da melhoria do desempenho. O jornal interno da empresa publicou numerosos artigos mostrando como as mudanças impulsionaram os lucros.

O segundo fator é a garantia de que os próximos representantes da alta administração de fato personificarão a nova abordagem. Se os critérios de promoção permanecerem inalterados, raramente a inovação é duradoura. Uma decisão imprópria sobre a sucessão na alta administração é capaz de corroer uma década de trabalho árduo. As decisões sucessórias inadequadas são mais prováveis quando os conselhos de administração não são parte integrante do programa de mudança. Em pelo menos três casos de minha observação, o paladino da mudança era o executivo em vias de aposentadoria, e, embora seu sucessor não fosse um opositor, também não era exatamente um promotor da mudança. Como os conselhos de administração não compreendiam em detalhes as transformações, não conseguiam perceber que suas opções não eram as mais adequadas. Num dos casos, o executivo em vias de aposentadoria tentou convencer inutilmente o conselho de que deveria escolher um candidato menos maduro, que melhor personi-

ficava a transformação. Nos outros dois casos, os CEOs não se opuseram às escolhas dos conselhos de administração, pois achavam que a transformação não seria destruída pelos sucessores. Estavam errados. Em dois anos, os sinais da renovação começaram a desaparecer em ambas as empresas.

Ainda existem outros erros comuns, mas esses oito são os principais. Estou consciente de que, num pequeno artigo, tudo parece um pouco simplista demais. Na verdade, mesmo os programas de mudança bem-sucedidos são confusos e cheios de surpresa. Mas, da mesma maneira como a visão relativamente simples é indispensável na orientação das pessoas ao longo de uma grande mudança, também a visão do processo de mudança é capaz de reduzir a incidência de erros. E a menor quantidade de erros, às vezes, é a diferença entre o sucesso e o fracasso.