



10 passos para mudar as pessoas

Seus funcionários estão boicotando as novidades? Conheça as práticas, ferramentas e técnicas que ajudam a gerenciar com sucesso o lado humano da transformação organizacional
Estudo Booz Allen Hamilton

A transparência dos mercados, a mobilidade da mão-de-obra, os fluxos internacionais do capital, a comunicação instantânea e a imensa concorrência globalizada levaram os executivos a se concentrar em algo que, no passado, evitavam com muito prazer: a mudança. Como bem define a professora Rosabeth Moss Kanter, da Harvard Business School, empresas bem-sucedidas desenvolvem “uma cultura que simplesmente não pára de se transformar”.

Para mudar, no entanto, não basta formular o melhor plano estratégico e o melhor plano tático possíveis. Para garantir os resultados desejados, é preciso compreender profundamente o lado humano da gestão da mudança —o alinhamento entre cultura, valores, pessoas e comportamentos da empresa. A transformação estrutural de longo prazo tem quatro características:

escala (a mudança afeta toda ou a maior parte da organização), magnitude (envolve alterações significativas no *status quo*), prazo (leva meses, às vezes anos) e importância estratégica. E, apesar disso, as empresas somente conseguem colher as recompensas quando a mudança chega ao nível de cada um dos funcionários.

Não há uma metodologia única para abordar o lado humano da gestão da mudança que sirva a todos os tipos de empresas. Existe, entretanto, um conjunto de práticas, ferramentas e técnicas que podem ser adaptadas a vários tipos de situação. A seguir, trazemos os dez melhores princípios orientadores da gestão da mudança.

1. Cuide do lado humano de forma sistemática

Qualquer transformação significativa envolve questões pessoais. Novos líderes

SINOPSE

- A mudança estrutural tem quatro características: escala (atinge a maior parte da organização ou toda ela), magnitude (altera bastante o *status quo*), prazo (dura meses ou anos) e importância estratégica. Mas, mesmo cuidando de tudo isso, as empresas somente conseguem colher suas recompensas quando essa mudança chega ao nível de cada um dos funcionários.
- Muitos executivos seniores, quando questionados, dizem que sua maior preocupação num processo de mudança é a reação de seu pessoal. Mas não são raras as vezes em que isso não passa de uma declaração de boas intenções. É preciso tomar medidas efetivas para conquistar os corações e mentes dos funcionários.
- Infelizmente, não há uma abordagem para isso que sirva a todos os tipos de empresas, segundo os autores deste artigo, consultores da Booz Allen Hamilton. O que há, dizem eles, é “um conjunto de práticas, ferramentas e técnicas que podem ser adaptadas a vários tipos de situação”. Elas estão sintetizadas a seguir, em dez passos. O artigo foi escrito por John Jones e Matthew Calderone, da Booz Allen Hamilton de Nova York, EUA, e por DeAnne Aguirre, da Booz Allen de São Francisco.

Quando os executivos apenas reagem aos problemas tratando-os caso a caso, é bem provável que estejam colocando em risco a velocidade, o moral e os resultados

serão chamados, cargos serão modificados, novas habilidades e capacidades terão de ser desenvolvidas. Isso pode gerar insegurança e resistência entre os funcionários.

Quando os executivos apenas reagem a tais problemas tratando-os caso a caso, é bem provável que estejam colocando em risco a velocidade, o moral e os resultados. É preciso desenvolver com antecedência um método formal de gestão da mudança, começando com a equipe que a lidera e engajando rapidamente as principais partes interessadas e os líderes mais importantes. Esse método poderá sofrer adaptações durante o curso da mudança.

Isso demanda o mesmo nível de coleta e análise de dados, planejamento e disciplina de implementação que a reformulação de estratégias, sistemas ou processos. O método de gestão da mudança precisa estar totalmente integrado ao projeto de mudança e ao processo de tomada de decisão, para que possa criar e viabilizar a direção estratégica desejada. Esse método deve ter como base uma avaliação realista da história da organização e de seu nível de preparação e capacidade para mudar.

2. Comece por cima

Como a mudança é inerentemente perturbadora para pessoas de todos os níveis hierárquicos, quando ela começa a aparecer no horizonte, os olhares se voltam para o presidente e para a equipe de liderança em busca de força, apoio e direção.

Os líderes têm de dar o exemplo e aceitar novos métodos, tanto para desafiar como para motivar o restante da organização. Devem manifestar-se em uníssono e dar exemplos dos comportamentos desejados. Ao mesmo tempo, os executivos precisam ter consciência de que, apesar de transmitirem a impressão de unidade aos funcionários, também estão atravessando momentos estressantes e necessitam de apoio.

As equipes de executivos que trabalham bem em conjunto são as que têm mais chances de sucesso. Elas estão alinhadas e comprometidas com a mudança, compreendem a cultura e os comportamentos que a mudança pretende introduzir e podem dar exemplos.

Em uma grande empresa de transporte, os executivos, antes de começarem a falar especificamente sobre as questões da mudança, introduziram uma iniciativa que visava melhorar a eficiência e o desempenho do pessoal administrativo e de campo. No início, a iniciativa conseguiu reduzir custos.

Os problemas surgiram quando os funcionários passaram a questionar a visão e o compromisso da equipe que estava à frente do processo. Os funcionários só conseguiram produzir resultados significativos depois que a liderança começou a apresentar maior alinhamento e compromisso com a iniciativa de mudança.

3. Envolve todos os escalões

À medida que passam da fase de definição da estratégia e do estabelecimento de metas para as etapas de projeto e implementação, os programas de mudança afetam os vários níveis hierárquicos da empresa.

Os esforços de transformação precisam incluir planos para identificar quem são os principais líderes da empresa e lhes atribuir a responsabilidade pelo projeto e pela implementação do programa nos níveis hierárquicos inferiores. Assim, a mudança segue a metodologia de liderança em cascata em toda a organização.

Os líderes que forem identificados e treinados nos diversos níveis hierárquicos devem estar alinhados com a visão da empresa, equipados para executar a missão que lhes for atribuída e motivados para deslançar o processo de mudança.

Uma seguradora de grande porte cujos lucros não saíam do mesmo patamar havia algum tempo decidiu adotar uma série de mudanças como preparação para abertura de seu capital. Seguiu a metodologia de liderança em cascata, treinou as equipes e lhes deu assistência em todos os estágios do processo.

No início, dez profissionais foram encarregados de formular a estratégia, a visão e as metas. Em seguida, mais de 60 altos executivos e gerentes prepararam o projeto dos funda-

Os líderes devem adquirir um senso de propriedade que os leve a assumir a responsabilidade pela mudança efetiva em todas as áreas em que tenham influência

mentos da iniciativa de mudança. Depois, 500 líderes da base da companhia se encarregaram da implementação.

A estrutura criada foi mantida durante todo o programa de mudança, o que permitiu à empresa dobrar seus lucros bem antes do prazo previsto. Esse método também é uma maneira excepcional de as organizações identificarem a próxima geração de líderes.

4. Prepare a justificativa formal

As pessoas são inerentemente racionais e questionam até que ponto a mudança é necessária, independentemente de a empresa se encontrar ou não na direção certa e de elas estarem ou não dispostas a se comprometer pessoalmente. Por isso, esperam que os líderes da empresa esclareçam suas dúvidas.

A articulação de uma justificativa formal para a mudança e a elaboração de uma declaração de visão por escrito são oportunidades inestimáveis para criar ou incentivar o alinhamento da equipe de líderes.

Essa justificativa é preparada em três passos:

- Analisar a realidade e formular um argumento convincente sobre a necessidade da mudança.
- Demonstrar confiança em que o futuro da empresa é viável e que seus líderes estão preparados.
- Preparar um roteiro que oriente o comportamento e o processo de tomada de decisão.

Finalmente, os líderes têm de personalizar a mensagem a ser transmitida aos vários tipos de público interno, a qual deve descrever a mudança de forma convincente.

Um varejista que havia anos vinha enfrentando o problema de lucros decrescentes decidiu que precisava fazer uma reestruturação profunda em suas operações, que incluía, entre outras coisas, o corte de 30% de funcionários. Depois de várias reuniões, os executivos prepararam uma justificativa comercial bastante consistente, demonstrando que o corte era a única forma de manter a empresa viável.

Para isso, recorreram ao brilhante passado da empresa, antecipando uma visão convincente sobre o futuro glorioso que a esperava. Ao avaliar a realidade e ajudar os funcionários a compreender por que a mudança era necessária, conseguiram motivar a organização a seguir a nova direção, tudo em meio ao maior corte de funcionários de toda a história da companhia. Em vez de ficarem chocados e desmotivados, os funcionários remanescentes se sentiram ainda mais motivados a colaborar na empreitada.

5. Estimule o senso de propriedade

Os líderes de programas de mudança extensos precisam apresentar um desempenho superior durante o período de transformação da empresa e se dedicar à criação da massa crítica de funcionários que favoreça a mudança.

Isso requer deles mais do que a mera adesão ao programa ou a aceitação passiva da direção definida para a mudança. Demanda que os líderes adquiram um senso de propriedade que os leve a assumir a responsabilidade pela mudança efetiva em todas as áreas em que tenham influência ou controle.

Em geral, o senso de propriedade é mais eficaz quando leva as pessoas a participar do processo de identificação dos problemas e descoberta de soluções criativas. Esse sentimento é reforçado por incentivos e recompensas, que podem ser tangíveis (bonificação financeira, por exemplo) ou psicológicos (camaradagem e senso de destino compartilhado).

Em uma grande empresa de assistência médica que estava mudando para um modelo de serviços administrativos compartilhados, o primeiro departamento a criar projetos detalhados para a nova organização foi o de RH.

Por mais de seis meses, os executivos trabalharam, com assessores, em equipes interfuncionais. Infelizmente, à medida que os programas iam sendo finalizados, os executivos seniores do departamento começaram a resistir ao passo seguinte, ou seja, a implementação do modelo. Apesar de reconhecerem a qualidade do projeto, eles perceberam que, por não terem investido a quantidade de tempo adequada ao

Nenhum programa de mudança segue fielmente o que foi planejado no início. As pessoas reagem de maneiras inesperadas e o ambiente externo se modifica

processo, não se sentiam à vontade para iniciar a implementação do modelo. Assim, o processo foi mudado e incluiu a imersão total desses executivos.

A partir dessa modificação radical de comportamento, a transição não demorou a começar. Esse fato também levou à criação de um fórum no qual os altos executivos passaram a trabalhar em equipe, gerando, dessa forma, um senso de alinhamento e unidade que o grupo não sentira anteriormente.

6. Transmita a mensagem

Não é raro ver líderes envolvidos em processos de mudança cometer o erro de acreditar que as outras pessoas compreendem o problema, sentem a necessidade de mudar e percebem a nova direção com a mesma clareza que eles. Os programas de mudança mais eficientes são aqueles que reforçam as mensagens essenciais por meio da divulgação regular e oportuna, inspiradora e exequível.

A comunicação com os níveis hierárquicos inferiores deve transmitir a todos as informações certas no momento certo e solicitar sua contribuição. Em geral, esse tipo de medida requer a emissão de um grande número de comunicados por canais diferentes e redundantes. No final dos anos 90, o diretor da Receita Federal dos Estados Unidos, Charles O. Rossotti, criou uma visão: a instituição poderia tratar os contribuintes como clientes e transformar sua temida burocracia em prestação de serviços de padrão internacional.

A responsabilidade por mais de 100 mil funcionários, cada um com as próprias necessidades, demandava mais do que a mera reformulação de sistemas e a mudança de processos. Os altos executivos da Receita implantaram um sistema de comunicação ambicioso, que incluía mensagens de voz diárias do diretor e sua equipe, sessões de treinamento, videotapes, boletins e reuniões durante todo o processo de transformação. A comunicação oportuna, constante e prática era o coração do programa. Graças a ela, o índice de satisfação dos clientes da Receita norte-americana, que era baixíssimo, hoje é mais alto que o do McDonald's e o da maioria das companhias aéreas.

7. Avalie o cenário cultural

Os programas de mudança bem-sucedidos tornam-se ágeis e intensos à medida que passam a organização, de cima para baixo. Eles tornam crucial para os líderes compreender e se responsabilizar pela cultura e pelos comportamentos apresentados em todos os níveis hierárquicos da companhia.

Em geral, as empresas cometem o erro de fazer um diagnóstico sobre sua cultura muito tarde –isso, quando fazem. Esse diagnóstico lhes permite:

- Avaliar se a organização está efetivamente preparada para a mudança.
- Trazer à tona os problemas mais sérios.
- Identificar conflitos.
- Definir os fatores que compõem e influenciam as fontes de liderança e resistência.

O diagnóstico identifica os valores essenciais, as crenças, os comportamentos e as percepções que precisam ser levados em conta para que a mudança tenha êxito.

8. Trate abertamente da cultura

Depois de avaliada e compreendida, a cultura organizacional deve ser tratada da mesma forma minuciosa com que são tratados todos os demais componentes do programa de mudança.

Os líderes têm de ser explícitos sobre a cultura e os comportamentos subjacentes mais adequados à nova maneira de fazer negócios da empresa, bem como identificar as oportunidades para moldar e recompensar tais comportamentos. Isso exige a criação de uma estrutura própria que defina claramente a situação ideal e o tipo de cultura que se pretende implantar, além do desenvolvimento de um plano detalhado para o período de transição.

A cultura da empresa é um amálgama de histórias compartilhadas, de valores e crenças explícitos, de posturas e comportamentos em comum. Os programas de mudança podem incluir a criação de uma cultura organizacional –em companhias novas ou naquelas resultantes

de várias aquisições–, a combinação de culturas –nas fusões ou aquisições de organizações de grande porte– e o fortalecimento das culturas –por exemplo, em fabricantes de bens de consumo ou de capital que atuam há muito tempo no mercado. Antes de mais nada, é importante compreender que todas as empresas possuem um núcleo cultural, que concentra o pensamento, as atividades, a influência e a identificação pessoal.

Uma fabricante de bens de consumo com várias marcas de grande prestígio concluiu que a realidade de seu ambiente de negócios demandava um foco mais intenso sobre a rentabilidade e a responsabilidade pelos lucros. Além de reformular seus sistemas de medição e de incentivo aos funcionários, ela preparou um plano para mudar sistematicamente a cultura organizacional a partir da área de marketing, que era indubitavelmente o coração da empresa.

Os funcionários foram engajados logo no início do processo com o objetivo de serem motivados a adotar a nova filosofia que modificaria as campanhas de marketing, os planos de dispêndio e os programas de incentivo visando alcançar maior eficiência. O exemplo que os líderes deram ao aderir integralmente ao novo programa foi o grande responsável pela mudança de comportamento de todos os funcionários da empresa.

9. Prepare-se para o inesperado

Nenhum programa de mudança segue fielmente o que foi planejado. As pessoas reagem de maneiras inesperadas, a resistência prevista às vezes não é tão forte e o ambiente externo sofre modificações. A gestão eficaz da mudança exige a reavaliação contínua de seu impacto e da disposição e capacidade da organização de adotar a nova onda de transformações.

Com dados reais, informações e processos de tomada de decisão sólidos a sua disposição, os líderes da mudança têm todas as condições de fazer os ajustes necessários para manter o dinamismo da mudança e alcançar os resultados desejados.

Uma empresa líder em assistência médica dos Estados Unidos estava sofrendo pressões competitivas e financeiras devido a sua incapacidade de reagir às mudanças do mercado. Depois de identificar falhas em sua estrutura e gestão organizacionais, a companhia decidiu implementar um novo modelo operacional. Em meio à preparação do projeto detalhado de mudança, tomaram posse o novo presidente e sua equipe líder.

Inicialmente a equipe demonstrou certo ceticismo, mas acabou convencendo-se de que havia uma justificativa sólida para a mudança, fundamentada em fatos e apoiada por toda a organização. Foram feitos alguns ajustes à velocidade e à seqüência da implementação, sem que houvesse qualquer alteração nos fundamentos do novo modelo operacional.

10. Fale com as pessoas

A mudança é uma aventura tanto institucional como individual. As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho. Muitas consideram os colegas sua segunda família. As pessoas (ou grupos de pessoas) precisam saber que mudanças ocorrerão em seu trabalho, o que a empresa espera delas durante e depois que as mudanças forem implantadas, como seu desempenho será mensurado e o que o sucesso ou fracasso do programa de mudança significará para elas e para aqueles que as rodeiam.

Os líderes de equipe devem ser tão sinceros e explícitos quanto possível. As pessoas reagem ao que vêem e ouvem e precisam sentir-se parte integrante do processo de mudança. As recompensas explícitas, como promoção, reconhecimento e gratificações, devem ser os principais motivadores da adesão à mudança. Punir ou tirar do caminho as pessoas que estejam atrapalhando a mudança é uma maneira de fortalecer o compromisso da organização.

Muitos líderes prestes a iniciar um processo de mudança sabem que as pessoas são fundamentais. Obviamente, eles também são tentados a se fixar mais em planos e processos, que não retrucam e não têm reações emocionais, do que enfrentar questões extremamente difíceis e complexas inerentes aos seres humanos. Entretanto, não há por que transformar o domínio do lado *soft* da gestão da mudança em um mistério. ●