

Os 8 erros da mudança

por Alessandra Assad em QualidadeBrasil.com.br



Ela pode aparecer como um processo de reengenharia, pode ser a redução de custos através de corte de pessoal (*downsizing*). Muitas vezes, ela se disfarça de transformação cultural. E, em determinadas oportunidades, vem como uma fusão ou como uma aquisição. Existem infinitas formas de mudanças internas que, por sua vez, respondem a mudanças externas. Mas em que tipo de cultura as mudanças têm mais chances de apresentarem sucesso?

Quem responde essa e outras questões é o professor de Liderança da Harvard Business School, John P. Kotter, considerado um dos maiores especialistas em liderança da atualidade. O professor explica, em seu livro *Liderando Mudança – Um Plano de Ação para Fazer as Coisas Acontecerem*, que, de alguma forma, pelo menos no início, é mais fácil implantar a mudança em uma organização hierarquizada, vertical, porque a partir de uma posição de poder é mais simples atrair a atenção das pessoas e impulsionar esse tema. O problema é que, no final, o poder não serve para implantar uma mudança.

Antes de se perguntar: “Onde foi que eu errei?” ou ficar pensando se está no caminho correto ou não, é importante saber que é natural que, durante o processo, cometamos algumas falhas que podem colocar toda a mudança por água abaixo.

Reuni a seguir os 8 principais erros cometidos nas empresas apresentados e analisados pelo professor John Kotter:

1 – Não criar um sentido adequado de urgência entre os executivos e os funcionários

A maioria dos esforços bem-sucedidos de mudança tem início com a transmissão de forma abrangente de informações drásticas, principalmente quando se trata de crises em potencial ou oportunidades, que dependem do momento certo para que alcancem o sucesso. Por isso, o senso de urgência é crucial para se obter a cooperação necessária ao processo de implementação de mudanças.

2 – Não criar uma aliança de orientação forte o suficiente

É preciso envolver a alta direção e formar uma equipe apoiada por ela para comandar a mudança. Para que a transformação seja bem-sucedida, é necessário que a alta cúpula se envolva de corpo e alma em todas as ações. Os esforços de mudança que não conseguem formar essa aliança podem até conseguir um progresso aparente durante um pequeno espaço de tempo, mas em breve a oposição se une e acaba com a mudança.

3 – Subestimar o poder da visão corporativa

A empresa deve criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Além disso, precisa elaborar as estratégias para atingir essa visão. O autor destaca que em um processo de mudança, uma visão tem três finalidades: esclarecer a direção geral da mudança e simplificar milhares de decisões mais detalhadas; motivar as pessoas a agir na direção correta, ainda que os passos iniciais sejam dolorosos; ajudar a coordenar as ações de maneira rápida e eficiente. Para ele, a visão deve estar estreitamente vinculada à realidade; não se trata de fazer abstrações. Ela tem de ser desejável, realista, focalizada, flexível e fácil de comunicar.

4 – Não comunicar a visão de forma maciça e adequada

É impossível a mudança acontecer se a maior parte das pessoas não estiver disposta a colaborar, até mesmo a ponto de fazer alguns sacrifícios em curto prazo. Normalmente, a visão é dez vezes menos divulgada do que deveria.

5 – Não fomentar o *empowerment*

A empresa deve eliminar os obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os funcionários, modificar os sistemas ou as estruturas que atrapalhem a visão de mudança (pelos funcionários) e estimular a atitude (dos funcionários) de assumir riscos e de ter idéias e iniciativas não-convencionais.

6 – Não gerar resultados de curto prazo

Os compromissos com as vitórias de curto prazo mantêm o nível de urgência elevado e forçam um raciocínio analítico detalhado, que pode esclarecer ou reconsiderar visões. Sem ganhos de curto prazo, a maioria das pessoas desiste ou acabam se unindo àquelas que vêm resistindo à mudança.

7 – Cantar vitória antes da hora

Até que as mudanças criem raízes profundas na organização, sempre há a possibilidade de regressão, portanto ao se cantar vitória antes do tempo, abre-se espaço para as forças poderosas da tradição. Não se pode dar por satisfeito logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudanças.

8 – Não incorporar as mudanças à cultura da empresa

A empresa deve chegar a um patamar de desempenho melhor, com um comportamento orientado para o cliente e para a produtividade, através de mais e melhor liderança e uma gestão mais eficaz. O autor se refere mais especificamente ao comportamento e aos valores dos funcionários. Ele defende que a mudança só se estabelece mesmo quando se converte na “maneira de fazer as coisas” da empresa, quando circula nas veias corporativas. Se os novos comportamentos não estiverem firmemente enraizados nas normas sociais e nos valores compartilhados pela comunidade empresarial, vão se degradar, à medida que diminuam as pressões associadas ao esforço de mudança. Por isso, é preciso mostrar às pessoas que as novas abordagens, comportamentos e posturas ajudaram a melhorar o desempenho, como também garantir que geração seguinte da alta gerência personifique a nova abordagem. Isso é importante porque cultura permeia as ações das pessoas e grupos. Então, se a mudança não é incorporada no cotidiano da organização, pode reverter à situação anterior.

No passado, ocorria uma grande mudança a cada 10 ou 20 anos, e em seguida havia outros tantos anos de relativa tranquilidade, até que se estabelecesse novamente o caos. Agora, a mudança ocorre o tempo todo. Quando terminamos um processo importante de mudança, enfrentamos outras transformações, de modo que nunca estamos num período de calma absoluta. E se o ambiente de negócios continuar se modificando com essa rapidez, as empresas serão forçadas a mudar com maior frequência e, certamente, perceberão que a única coisa permanente que existe é a mudança.