

ALTA GERÊNCIA



NÃO BOICOTE SEU AGENTE DE MUDANÇA

ESTUDO REALIZADO NOS ESTADOS UNIDOS MOSTRA COMO O ESFORÇO DE MUDANÇA É DESESTIMULADO PELAS EMPRESAS, MUITAS VEZES INCONSCIENTEMENTE; O CONSULTOR STRATFORD SHERMAN E A EMPREENDEDORA MARISA FACCIO RELACIONAM MEDIDAS PRÁTICAS PARA REVERTER ISSO CONFORME O TIPO CORPORATIVO

Iniciativas de transformação profunda se tornaram um “fato da vida” para as principais organizações, e o sucesso ou o fracasso delas costuma significar a diferença entre o sucesso de longo prazo e o desempenho inferior. É razoável, então, que executivos seniores que lideraram iniciativas de mudança bem-sucedidas sejam recompensados. Mas não foi recompensa que encontramos ao estudar 84 grandes iniciativas de mudança em 36 das empresas listadas na *Fortune 500* entre 2000 e 2005.

Os resultados de nosso estudo foram muito divergentes do que se esperaria. Apesar de 85% das principais iniciativas de mudança que

investigamos terem atingido ou superado as metas de desempenho definidas para elas, menos de 30% de seus líderes foram promovidos, e o mesmo percentual foi demitido ou deixou a empresa voluntariamente ao final do esforço de mudança. Os 40% restantes ficaram em seus cargos ou mudaram para posição similar, sem subir na hierarquia.

Os números surpreendem: cerca de 70% dos executivos que lideraram essas grandes transformações não foram recompensados ou foram deixados de lado, dispensados ou estimulados a sair da empresa. A maioria das organizações ficaria horrorizada de saber que está desperdiçando matéria-prima ou

capital financeiro em tamanha escala, mas as que pesquisamos desperdiçaram capital humano, nesse tema-chave, em doses espantosas.

Quanto gestores talentosos o leitor acredita que se apresenta-

Stratford Sherman é sócio da firma de consultoria **Accompli**, especializada em mudança organizacional de larga escala. Escreveu *Controle seu Destino Antes que Alguém o Faça* (ed. Educator), com Noel Tichy, o célebre estudo de caso da gestão Jack Welch na General Electric. **Marisa Faccio** fundou e presidiu a **Accademia**, companhia de treinamento em comunicação para empresas sediada em Vicenza, Itália.

QUATRO CATEGORIAS DE EMPRESA

• **Modelos.** Das 36 organizações que estudamos, 11 assumiam a mudança entusiasmadamente e viam a prática da mudança como indispensável ao desenvolvimento da liderança. Nelas, 85% dos eventos de mudança excediam as expectativas e 15% as atingiam. Dentre os líderes de mudança, 62% foram promovidos, 24% se moveram lateralmente na empresa e apenas 14% a deixaram (voluntária ou involuntariamente).

• **Mestras.** Onze organizações valorizavam a maestria individual que vem com a atenção cuidadosa ao aprimoramento da liderança, mas não tinham desenvolvido uma capacidade de mudança sofisticada. Nelas, 28% dos eventos de mudança excediam as expectativas, 56% as atingiam e 16% não as alcançavam. Apenas 16% dos líderes de mudança foram promovidos, 60% se moveram lateralmente na empresa e 24% a deixaram.

• **Guerreiras.** Cinco organizações tinham desenvolvido habilidades de mudança como condição necessária para a batalha competitiva, mas subvalorizavam o desenvolvimento da liderança. Nessas empresas, 43% das iniciativas excediam as expectativas, 28% as atingiam e 29% não as alcançavam. Dentre os líderes de mudança, apenas 7% foram promovidos, 57% se moveram lateralmente na empresa e 35% a deixaram.

• **Lentas.** Nove das organizações estudadas não tinham certeza sobre como implantar a mudança e haviam feito um trabalho relativamente pobre de desenvolvimento de lideranças. Nelas, apenas 5% das iniciativas excediam as expectativas, 67% as atingiam e 28% não as alcançavam. Em relação aos líderes dessas iniciativas, 11% foram promovidos, 50% se moveram lateralmente na empresa e 39% a deixaram.

riam para um papel de liderança no esforço de mudança se sentissem que isso poderia destruir sua carreira?

Há uma relação entre o apoio ao agente de mudança e o tipo de empresa. Foi o que descobrimos em nosso estudo sobre 86 fatos transformacionais [veja quadro na página 48]. Os resultados diferiram significativamente entre as quatro principais categorias de empresa [veja quadro acima].

As organizações que tiveram a maior pontuação, tanto em desen-

volvimento da liderança como em assumir a mudança, foram também as que apresentaram maior probabilidade de aperfeiçoar seu desempenho e de promover seus líderes de mudança ao término do processo. E confirmaram um ciclo virtuoso: as iniciativas de mudança são bem-sucedidas e as empresas retêm seus executivos de alto desempenho para liderarem a próxima onda de mudanças e, conforme esses líderes ascendem na organização, eles aplicam as habilidades de mudança, adquiridas a duras

penas, aos desafios da gestão como um todo.

Entre as empresas com baixa pontuação em relação à adoção da mudança, ao desenvolvimento da liderança ou a ambos, o que identificamos foi um ciclo vicioso: sua habilidade de superar expectativas a respeito das iniciativas de mudança situa-se muito aquém daquela das organizações superiores, e seus líderes de mudança deixam a empresa a taxas maiores, diminuindo a probabilidade de que futuros esforços de mudan-

ça deem certo. Também identificamos que os membros mais fortes dessas organizações frequentemente evitam papéis de liderança em mudanças.

CATEGORIAS DE EMPRESA CONFORME A MUDANÇA

Você quer que sua empresa lidere mudanças verdadeiramente e faça disso uma capacidade permanente? O primeiro passo é avaliar com precisão se ela é “modelo”, “mestra”, “guerreira” ou “lenta”. Uma vez que os líderes principais tenham esse autoconhecimento, eles podem gerenciar seus talentos e iniciativas de mudança de modo a alavancar as forças de seu pessoal.

Modelos:

ajam com segurança

Entre as empresas que estudamos, encaixaram-se na categoria modelos aquelas que apresentavam maior probabilidade de usar conscientemente os eventos de mudança como importantes oportunidades de aprendizado para os líderes. Elas, com frequência, punham executivos de alto potencial no topo das principais iniciativas

O PRIMEIRO PASSO ESTÁ EM DESCOBRIR SE SUA EMPRESA É “MODELO”, “MESTRA”, “GUERREIRA” OU “LENTA”. ESSE AUTOCONHECIMENTO PERMITIRÁ QUE SEUS LÍDERES PRINCIPAIS GERENCIEM MELHOR SEUS TALENTOS E INICIATIVAS DE MUDANÇA

de mudança, propiciando-lhes o tipo de desafio que, mais tarde, os desenvolveria. As empresas do tipo modelo também oferecem apoio organizacional mais forte para suas iniciativas. Podem declarar, desde o princípio, sua intenção de promover o líder da mudança, se o esforço for bem-sucedido, o que não

apenas o energiza, mas também aumenta as chances de a empresa ter suas expectativas a respeito da iniciativa superadas.

Um comitê orientador, que atue como um tipo de conselho diretor para o esforço, é o tipo de ferramenta comumente utilizado pelas modelos para assegurar que os recursos adequados e o apoio políticos dos principais *stakeholders* (grupos de interesse) sejam devotados ao projeto. Essas empresas também são mais cautelosas em liberar seus líderes de mudança de outras tarefas, de modo que eles possam dedicar tempo suficiente para o sucesso da empreitada.

E elas tipicamente escolhem um alto executivo para ser o patrono da iniciativa de mudança. Ao investir no sucesso do líder da mudança e prover orientação, o patrono aumenta a probabilidade de um resultado positivo para o projeto, bem como do desenvolvimento máximo do líder. As iniciativas de mudança propiciam, ainda, oportunidades significativas de desenvolvimento para os patronos, integrantes do comitê orientador e membros da equipe da iniciativa.

Com tal apoio organizacional, as empresas do tipo modelo não têm de alocar suas pessoas mais experientes nos esforços de mudança. Elas podem aproveitar a oportunidade para valer-se de seus jovens líderes de alto potencial, fortalecendo sua reserva de talentos, sem temer que o projeto vá a pique. As mo-

delos costumam agir com grande confiança em termos gerais: sobre o sucesso do projeto, sobre a retenção de líderes de mudança e sobre o desenvolvimento de talentos.

Mestras: superem os instintos

Apesar de sua devoção ao desenvolvimento da liderança, as mestras tendem a se emaranhar em um problema que atormenta líderes, consultores e acadêmicos desde tempos imemoriáveis: no fundo, a maioria das pessoas e das organizações teme a mudança. As pessoas não gostam de sair de suas zonas de conforto. Forças institucionais poderosas ajudam a manter o *status quo*. Em tais empresas, a mudança simplesmente não tem eleitorado.

Talvez seja por isso que agentes de mudança nas mestras careçam de ampla base de apoio. De fato, os líderes de mudança mais eficazes têm grande probabilidade de tornar-se desajustados culturais. Geralmente duros em seus métodos, desatenciosos à assimilação social e sem respeito pelo *status quo*, eles podem fazer inimigos facilmente e, também, ver seus esforços detidos, minados ou rejeitados de imediato.

Agentes de mudança muitas vezes têm a ilusão de que outros vejam a urgente necessidade de ação exatamente como eles veem e se frustram ao descobrir como poucos *stakeholders*-chave se importam com as iniciativas e resultados que aos líderes são tão caros.

Nas empresas mestras de nosso estudo, apenas 28% dos eventos de mudança excediam as expectativas, enquanto nas modelos chegavam a 85%. É possível que as mestras não consigam exceder expectativas simplesmente por não reconhecer completamente essa possibilidade.



anúncio





anúncio



A liderança pode ser vista no âmbito da administração diária da empresa e a mudança, como um domínio de mercenários e estrategistas.

Em uma organização desse tipo, uma potencial gestora foi solicitada a liderar um esforço de mudança para implantar um modelo de serviços compartilhados no departamento financeiro. Os patronos a encorajaram, observando que essa grande experiência ampliaria sua visibilidade diante dos altos executivos. Inicialmente animada, ela se entregou à missão. No entanto, ao longo do caminho, a energia dos patronos começou a ser direcionada a outro alvo e, com pouco apoio, ela perdeu a paixão por seu papel. A tarefa foi concluída com sucesso, porém as recompensas foram poucas. Ela permaneceu na empresa e, em seguida, ascendeu na hierarquia, mas passou a evitar assumir novamente o papel de líder em alguma mudança.

Comparada com seus correspondentes de outras organizações, essa gestora teve sorte, já que 84% dos líderes de mudança em empresas mestras foram transferidos lateralmente de posição ou deixaram a companhia. A perda e o mau aproveitamento desses líderes são especialmente irônicos, levando em conta o alto valor depositado pelas mestras no desenvolvimento da liderança. Deixando de associar o desenvolvimento da liderança à mudança, elas frequentemente acabam ten-

do seus líderes de maior potencial se escondendo à luz do dia ou migrando para o concorrente.

Para acabar com essa situação, as mestras precisam agir conscientemente contra os instintos de seus líderes. Têm de oferecer apoio organizacional e recompensas de

carreira que sirvam de forças compensatórias em relação à inércia institucional. Em vez de designar profissionais suspeitos –pessoas conhecidas por implantar projetos pela pressão e pelo abuso moral– como líderes de mudança, essas empresas devem selecionar pessoas com o temperamento adequado para serem agentes de mudança dentro de sua estrutura social. Precisam, também, apoiá-los com comitês de orientação criteriosamente selecionados e aos quais foi atribuído poder, além de patronos de alto nível e respeitados, que permanecerão comprometidos com os projetos enquanto durarem.

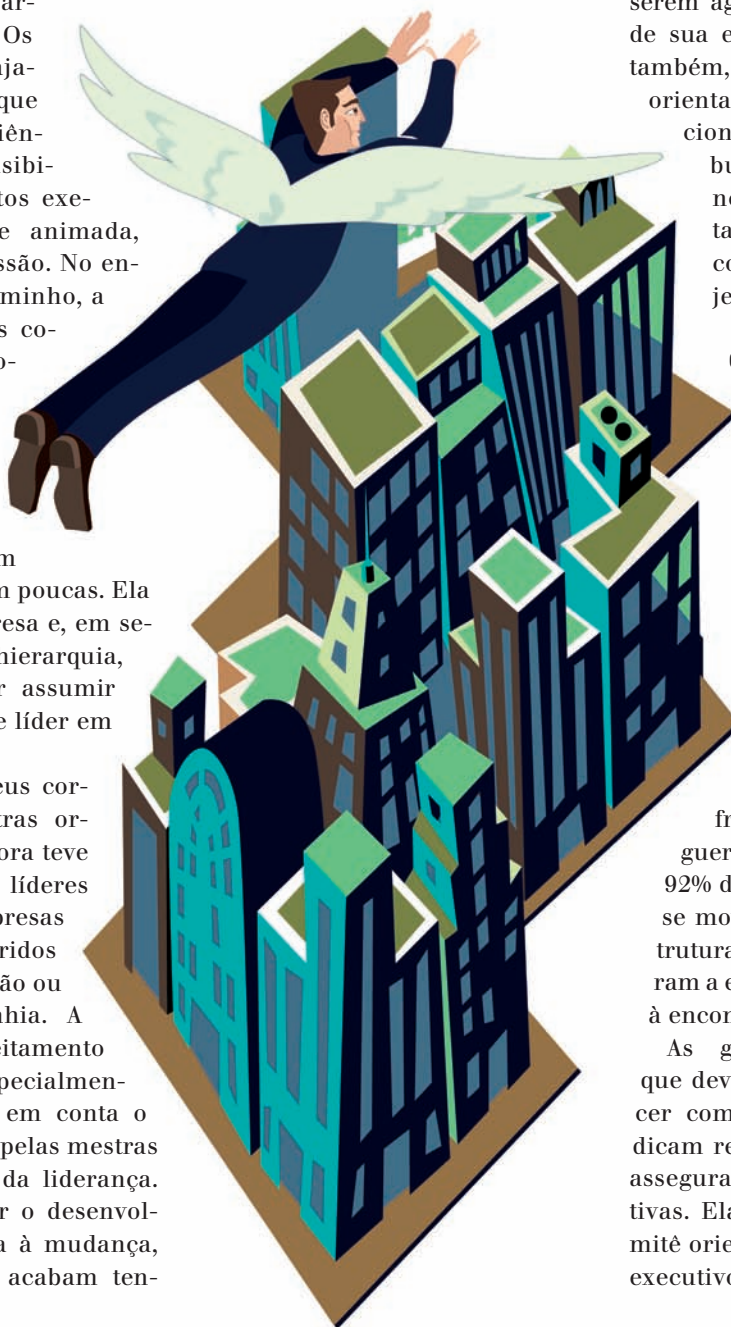
Guerreiras:

cultivem o talento

Uma vez que as guerreiras sabem como conduzir a mudança, elas normalmente ganham a batalha pela transformação. Como observamos em nosso estudo, 45% de suas iniciativas excediam as expectativas.

Entretanto, como elas são falhas no desenvolvimento da liderança, frequentemente perdem a guerra pelos talentos. Por isso, 92% de seus líderes de mudança se moveram lateralmente na estrutura organizacional ou deixaram a empresa, proporção similar à encontrada entre as lentas.

As guerreiras, reconhecendo que devem mudar para permanecer competitivas, geralmente dedicam recursos significativos para assegurar o sucesso de suas iniciativas. Elas podem acionar um comitê orientador forte e um patrono executivo e ter sofisticadas métri-



cas de acompanhamento de resultados. Tendem, contudo, a tomar menos cuidado na escolha do líder da mudança e a não se dedicar ao aconselhamento e ao desenvolvimento desse líder.

Vejamos o caso de um executivo que liderou as negociações de venda de sua empresa para uma concorrente. Ele sobreviveu à aquisição e foi, em seguida, designado pela empresa-mãe para liderar a companhia adquirida como uma divisão da nova organização e para

A lição para as guerreiras é que sejam extremamente cautelosas na escolha do líder da mudança. Se a falta de consciência quanto ao desenvolvimento da liderança é simplesmente muito grande para ser superada, é aconselhável selecionar um indivíduo que seja bom em autodesenvolvimento e que precise menos de aconselhamento ou ajuda pessoal do que a maioria das pessoas. Foi o que fez a empresa-mãe do exemplo. Contudo, a menos que tais líderes recebam alguns incentivos de carreira

suas tarefas para tratar de problemas relacionados à folha de pagamentos, aos benefícios etc. O CEO, um tirano, exigia que o problema fosse resolvido “agora” e nomeou um “solucionador de plantão” para descobrir como fazê-lo. O primeiro instinto do solucionador foi passar um sermão à chefe de RH, desafiá-la seriamente e ameaçar contratar ajuda externa.

A chefe de RH tentava fazer o máximo para colocar o trem nos trilhos, mas, por estar implicada na responsabilidade pelo estado atual de coisas e por sofrer a pressão impaciente do CEO, esmoreceu e foi substituída. Seu sucessor era um brilhante ex-consultor, que veio com um plano e logo começou a implantá-lo.

Contudo, a infraestrutura necessária ao sucesso ainda não estava lá, e o tempo jogava contra. Não obstante seus esforços heroicos, o ritmo da mudança era considerado extremamente lento e ele foi demitido. O cargo foi, então, passado a outro chefe de RH, que também não foi bem-sucedido diante da inércia institucional e pediu demissão.

Por falharem tanto em assumir a mudança como em desenvolver liderança, as lentas têm de trabalhar mais duramente que as outras empresas para tornar a iniciativa de mudança um sucesso:

- Essas companhias devem ser muito cautelosas em relação à seleção do líder da mudança. Uma vez que é muito alto o risco de uma execução fraca, é aconselhável selecionar um líder entre os mais experientes e bem-sucedidos da empresa, e não apenas entre os solucionadores de plantão, que abusam moralmente das pessoas com missões similares no histórico.

- É essencial que o tema da mu-

AS EMPRESAS LENTAS NÃO SÃO ESPECIALISTAS NEM EM MUDANÇAS, NEM EM DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA; COLOCAM-SE EM RISCO DOBRADO PELAS FRACAS INICIATIVAS PARA MUDAR, PORQUE ACUMULAM AS FALHAS DAS MESTRAS E DAS GUERREIRAS

administrar a integração pós-venda. Trabalhando com uma equipe que o conhecia bem como colega, ele concluiu que precisava pouco em relação a apoio e desenvolvimento. Além disso, a empresa-mãe –uma guerreira típica– havia comprado a concorrente para ampliar sua participação de mercado, não para cultivar talentos. No entanto, seus antigos colegas, agora subordinados, lembravam-se de experiências com ele que não eram de todo positivas. Em outras palavras, sua “bagagem” o acompanhou. Felizmente, ele percebeu o problema e conversou com cada membro de sua equipe abertamente, para ponderar como sua nova relação deveria ser e perguntar o que eles almejavam do trabalho que desempenhavam. A habilidade desse gerente-geral de se comprometer com suas relações com a equipe e de reestruturá-las lhe permitiu continuar a liderar, ainda que tivesse pouco apoio individual da empresa-mãe.

adicionais, eles tenderão a não permanecer na organização depois do processo, resultando em significativa perda de talentos.

Lentas: façam as intervenções necessárias

As empresas lentas, que não são especialistas nem em mudança, nem em desenvolvimento de liderança, colocam-se em risco dobrado pela fraca execução das iniciativas de mudança. Como as mestras, elas frequentemente deixam de fornecer o apoio necessário para que se superem as resistências às mudanças. Como as guerreiras, não veem a mudança como oportunidade de desenvolvimento da liderança.

As histórias de organizações lentas podem ser especialmente desanimadoras. Uma empresa de serviços de informação estava frustrada com sua área de recursos humanos. O serviço era ruim, os processos obscuros e os funcionários eram constantemente desviados de

dança seja abordado explicitamente, uma vez que os executivos mais preparados sabem que ser líder da mudança é arriscado ali – e mal remunerado. O CEO e o patrono do projeto devem envolver o possível líder da mudança em conversas sinceras sobre os riscos de carreira e permanência na organização. Precisam mostrar ao líder que reconhecem a dificuldade da tarefa e que a empresa não quer perder ou marginalizar um executivo valioso. Talvez seja necessário oferecer recompensas não usuais, incentivos e até mesmo garantias.

- As empresas lentas devem disponibilizar apoio organizacional em larga escala ao projeto e seu líder. As expectativas em relação ao tempo de dedicação que será exigido do líder têm de ser estabelecidas com clareza e a organização não pode subestimar as demandas da nova iniciativa ou das outras responsabilidades do líder. Em muitos casos, a liderança da mudança deve ser definida como um trabalho em tempo integral. O patrono executivo, além de agir como mentor do líder da mudança, precisa ter “senioridade” de cargo e poder suficientes para remover obstáculos, disponibilizar recursos e conseguir que as pessoas cooperem. Os membros do comitê orientador, que devem ser representantes das pessoas afetadas pelo projeto, também têm de ser seniores o bastante para derrubar as barreiras ao sucesso.

SAIBA MAIS SOBRE O ESTUDO

Foram investigadas 84 transformações em 36 das empresas listadas por cinco anos no *ranking Fortune 500*. Essas mudanças, cada qual definida como estando entre as três maiores prioridades da empresa, incluíam reorganização, redução de custos, aperfeiçoamento operacional, redirecionamento estratégico e outras iniciativas do tipo das que aparecem em destaque nos relatórios anuais.

Avaliou-se, nesse contexto, a capacidade das empresas em duas variáveis consideradas essenciais para eventos de mudança bem-sucedidos:

- Até que ponto a organização assume a mudança, levando em conta cinco indicadores: altas expectativas de crescimento; inovação; transformação contínua; clareza de visão e valores; e desejo de estabelecer objetivos elásticos.
- Atitude da empresa em relação ao desenvolvimento da liderança, também com cinco indicadores: valorização das pessoas; avaliação rigorosa; desenvolvimento e progressos; incentivos; aconselhamento.

Esses achados foram, então, correlacionados com os resultados dos eventos de mudança e os destinos de seus líderes.

dem não estar totalmente lapidados, ou ser visionários demais, ou ter interesses variados. E alguns executivos ainda temem que tais líderes não se satisfaçam em voltar a seus velhos papéis e posições.

Na prática, as empresas podem lidar com todas essas preocupações adotando os indicadores corretos. E, quando bem gerenciadas, as iniciativas de mudança conseguem energizar a organização e liberar o potencial criativo das pessoas. Elas podem ser não apenas catalisadoras do sucesso e um motor de geração de valor, como também uma oportunidade para gente talentosa. **M**

RESTAURANDO O FATOR HUMANO

Pergunte a qualquer CEO experiente sobre seu maior arrependimento em relação às iniciativas de mudança e a resposta tenderá a ser: “Nós deveríamos ter caminhado muito mais firmemente, e antes”. Executivos seniores se preocupam com o fato de que várias mudanças, muito cedo, podem danificar a organização, alienar pessoas valiosas ou alarmar o conselho. É também natural que se sintam desconfortáveis ao recomendar líderes de mudança que po-

HSM Management

© strategy+business
Reproduzido com autorização da
strategy+business, revista trimestral
de management da Booz & Company.



anúncio

