

**Robert Kegan**  
**Lisa Laskow Lahey**

Pesquisadores de educação e  
liderança da Harvard University

# IMUNIDADE À MUDANÇA

Como acabar com a resistência a mudanças  
e liberar o potencial de desenvolvimento inato  
em você, na sua equipe e na sua empresa

Tradução  
**Lenke Peres**

2ª tiragem



ALTA BOOKS  
EDITORA

Rio de Janeiro, 2017

# PREFÁCIO E AGRADECIMENTOS

Levamos literalmente toda nossa vida profissional para escrever este livro. Críticos das provas dizem que o leitor encontrará aqui uma forma inteiramente nova, mas completamente “testada na estrada”, de produzir significativas melhorias em pessoas e em grupos nos locais de trabalho.

Bem, é verdade que nossa estrada está bem pavimentada: as ideias e práticas que você conhecerá aqui foram utilizadas por uma companhia ferroviária nacional da Europa, uma empresa internacional de serviços financeiros, uma das empresas de tecnologia mais admiradas dos Estados Unidos, a equipe de líderes de uma agência estadual de bem-estar da criança, superintendentes e diretores de vários distritos escolares dos Estados Unidos, sócios principais da empresa líder mundial na área de consultoria estratégica internacional e o sindicato de trabalhadores que mais cresce nos Estados Unidos.

Mas essa nossa estrada também tem sido sinuosa e, para falar a verdade, não foi nosso objetivo original trabalhar no problema por cuja solução estamos agora recebendo os créditos – como fazer a ponte entre aquilo que as pessoas genuinamente *pretendem* fazer e aquilo que são efetivamente *capazes* de levar a efeito. Há 25 anos, teríamos sido de pouco proveito para essas organizações. Embora soubéssemos então que estávamos trilhando um caminho que merecia toda uma vida de exploração, não fazíamos ideia nem tínhamos qualquer plano no sentido de que ele nos levasse a líderes e suas equipes nos setores público e privado dos Estados Unidos, da Europa, da Ásia e da África.

Começamos como psicólogos acadêmicos pesquisando o desenvolvimento da mentalidade e da complexidade mental na idade adulta. Com um de nós (Kegan) assumindo a liderança no desenvolvimento de uma nova teoria e o outro (Lahey) assumindo a liderança no desenvolvimento do método de pesquisa e dos procedimentos de avaliação para testá-la e aprimorá-la, acabamos descobrindo, na década de 1980, algo que tem fascinado a nós – e a colegas pesquisadores e profissionais da área – desde então.

Descobrimos a possibilidade de vida após a adolescência! Apesar da crença popular – e, naquela época, até mesmo científica – de que nossa mente, como nosso corpo, não “cresce” depois da adolescência, descobrimos que alguns de nossos sujeitos de pesquisa adultos conseguiam desenvolver padrões inteiros de formas progressivamente complexas e ágeis de apreender o mundo.

Embora poucos atingissem os mais avançados padrões de crescimento revelados por nossas investigações, ficou patente, por meio de pesquisas longitudinais (avaliando e reavaliando cuidadosamente as mesmas pessoas ao longo de vários anos), que quando as pessoas *efetivamente* evoluíam, isso ocorria sempre na mesma sequência. Cada novo platô mental superava gradualmente as limitações sistêmicas do platô anterior. Pesquisas adicionais acabaram revelando que cada salto qualitativo obtido aumenta não apenas a capacidade das pessoas de *enxergar* (a si próprias e seu mundo), mas também de *agir* mais efetivamente. (Você saberá mais a respeito desses platôs mentais no primeiro capítulo deste livro.)

Porém, vimos também que muitas pessoas não desenvolviam todo um novo sistema mental depois da adolescência e que, quando chegavam a mudar, era muito pouco. Como, no fundo, sempre fomos educadores (passamos a vida universitária não numa faculdade de administração, mas numa faculdade de pedagogia), queríamos saber se era possível fazer algo para servir de base de sustentação para essas mudanças na expansibilidade e complexidade de nossa mente. Seriam esses avanços uma mera questão de destino e de variação aleatória, completamente fora de nosso controle? Ou seria efetivamente possível ajudar as pessoas a crescer? Isso nos levou a seguir mais adiante em nossa estrada ao longo de toda a década de 1990 e a chegar a uma segunda descoberta.

Estivéramos estudando a evolução do desenvolvimento mental provinda de fora, por assim dizer, procurando descrever a estrutura de cada forma de abstrair significado, por que ele criava a realidade que criava e o que mudava numa estrutura quando ele evoluía. Mas agora, sem exatamente perceber, estávamos encontrando nosso caminho dentro da dinâmica interna, em particular uma espécie de “motivo mestre” que nos mantém em nosso platô atual. Descobrimos um fenômeno que chamamos de “imunidade à mudança”, uma dinâmica até então oculta que ativamente (e de forma brilhante) nos impede de mudar por causa de sua dedicação a preservar nossa maneira atual de abstrair significado, de entender as coisas.

A primeira vez que apresentamos nosso conceito de imunidade à mudança ao leitor foi em nosso livro de 2001, *How the Way We Talk Can Change the Way We Work*, no qual expusemos um processo enganosamente simples – destilado e refinado ao longo de muitos anos – pelo qual as pessoas podem descobrir as motivações e crenças ocultas que as impedem de fazer justamente as mudanças que elas sabem que deveriam fazer e que desejam muito fazer (quer o objetivo seja “ser mais corajoso(a) em minha comunicação” ou “emagrecer”).

A acolhida daquele livro foi imensamente gratificante, como também o foi observar o que ocorre quando guiamos pessoalmente as pessoas (agora milhares delas por ano) ao longo do processo (como guiaremos você, se assim o desejar, no

Capítulo 9). Elas repetidamente dizem coisas como “Eu nunca havia percebido isso!” e “Consegui mais em três horas [com o processo] do que em três anos de análise!”. Mas o que na verdade entusiasma as pessoas é a força e a clareza de um novo insight que elas estão tendo (e a rapidez com que chegam até ele). E todos nós sabemos que há imensa distância entre ter um insight e a capacidade de agir em função dele.

Sabíamos que tínhamos desenvolvido algo poderoso e prático, mas ainda estávamos longe de satisfazer o verdadeiro objetivo do leitor (não somente um insight maior de *por que* uma pessoa não consegue delegar ou outra não consegue reagir em função de sua avaliação de desempenho pelos subordinados, apesar de sua firme determinação, mas também a capacidade de efetivamente *fazer a coisa*) – e longe também de satisfazer nosso próprio objetivo (sermos capazes não apenas de enxergar os mecanismos internos que perpetuam o atual estado de mente, mas também de ajudar os outros a transcenderem essas limitações).

Pouco depois de o *How the Way We Talk* ter sido publicado, fomos fazer uma apresentação para um grupo de diretores de conhecimento e de recursos humanos de empresas integrantes da *Fortune* 500 e de grandes ONGs internacionais. Eles faziam parte de um consórcio que pré-avaliava ideias e práticas novas e promissoras ainda em sua fase de desenvolvimento e fornecia aos “inventores” a avaliação mais franca possível de seu valor. Não falamos sobre o que tínhamos descoberto ou inventado; pedimos que eles próprios experimentassem o processo durante algumas horas, sob a nossa orientação.

Quando terminaram, todos eles disseram a mesma coisa, mas o melhor resumo da reação que tiveram foram as palavras de um diretor de conhecimento: “Tenho boas e más notícias. Primeiro as boas: atuei 20 anos na área de desenvolvimento de capacidade e aperfeiçoamento de desempenho e o que vocês acabaram de fazer conosco é a mais poderosa tecnologia de aprendizagem que já vi. É como se vocês tivessem inventado o motor a jato na era do avião a hélice, e demonstraram aqui que conseguem fazer a coisa decolar. Agora as más: vocês não têm a mínima ideia do que fazer com o avião, agora que ele está no ar – para onde levá-lo ou como aterrissá-lo.”

Ele estava certíssimo. Depois soubemos, a partir da informação de alguns leitores do *How the Way We Talk*, que, uma vez dado o impulso para sair do chão, eles podiam pilotar seus aviões sozinhos e levá-los ao destino que desejassem. Mas, para a maioria das pessoas, um insight maior, por mais empolgante que seja, é insuficiente para produzir uma mudança duradoura. Ainda tínhamos muito trabalho pela frente, um terceiro limiar a cruzar, e isso levou mais uns sete ou oito anos – o tempo entre a publicação de nosso último livro e este.

Uma das coisas que tínhamos a nosso favor nesse último trecho do percurso era o reconhecimento de que o objetivo de ajudar as pessoas a conseguir avanços bem específicos, mudanças que se haviam mostrado resistentes a planos meditados e sinceras resoluções, está estreitamente relacionado com o objetivo de ajudar as pessoas a desenvolver um novo sistema de entendimento que possa transcender as limitações do atual. Aproveitando a distinção heurística entre desafios “técni-

cos” e “adaptativos” de nosso colega Ronald Heifetz, podemos dizer que alguns objetivos de mudança pessoal – especialmente aqueles que sabemos que precisamos atingir, mas que ainda não conseguimos – exigem que “fiquemos maiores”; isto é, precisamos *nos adaptar* para realizá-los.

Assim, suspeitávamos que se conseguíssemos desenvolver uma bem-sucedida “plataforma de aprendizado” que passasse do *diagnóstico* de imunidades para a sua *superação*, poderíamos atingir ambos os objetivos ao mesmo tempo. Sabíamos que nosso processo de diagnóstico ajudava a tornar o invisível visível, o que nossa pesquisa demonstrou ser o propulsor do aumento da complexidade mental (fazer as estruturas mentais passarem de “sujeito” para “objeto”, de “mestre e senhor” para “ferramenta”). A capacidade de entrar na mente e transformá-la, raciocinamos, seria atributo crucial para superar desafios adaptativos específicos. E, por outro lado, a urgência pessoal de superar um desafio adaptativo tornaria o desafio uma espécie de cavalo de troia, um objeto de atração da atenção que, uma vez mobilizado, poderia abrir e transformar todo o campo (mental).

*Imunidade à mudança* apresenta o resultado dos esforços de exploração dessas nossas intuições envidados nos últimos anos. Segundo nosso ponto de vista, o melhor teste da nossa plataforma de aprendizagem vai além de perguntar “Ela possibilita realizar meu objetivo específico de melhoria?” (por exemplo, “Eu me tornei um comunicador mais corajoso?” “Sou um delegador melhor agora?”). Certamente seria uma valiosa plataforma se a resposta mais frequente a essa pergunta fosse sim.

Mas começamos com uma aspiração maior, que leva a outra pergunta: “E ela também promove avanços na complexidade mental, o tipo de mudança que permitirá acesso a toda uma *gama* de novas capacidades, e não apenas à consecução do objetivo isolado inicial de melhoria?” Se a resposta fosse sim, a compensação de investir num método *adaptativo* de melhoria pessoal seria muitas vezes maior que o valor de atingir um objetivo isolado.

Caberá a você, leitor, ao examinar os casos e relatos contidos neste livro, avaliar a força de nossa plataforma de aprendizagem. Se você chegar a sentir que a resposta à nossa segunda, e mais difícil, pergunta também é sim, a mensagem central deste livro – as pessoas *podem* mudar – ganhará duplo significado para você: sim, as pessoas – mesmo adultas – podem fazer melhorias significativas em áreas específicas em que já haviam tentado muitas vezes e sempre fracassado; e, sim, mesmo “adultos” podem continuar desenvolvendo sistemas mentais mais complexos, análogos às transformações da infância para a adolescência, possibilitando uma percepção mais penetrante, mais responsável e menos egocêntrica da realidade.

Se você não tem conhecimento algum de nossos livros anteriores, seja bem-vindo! Não esperamos que tenha, e eles não são um pré-requisito para extrair o máximo proveito deste. Se você já tentou – e não conseguiu – fazer mudanças na própria vida ou ajudar outras pessoas a fazer mudanças na vida delas, leia este livro: nós o escrevemos para você. Em especial, se você atua como líder, gestor, supervisor, consultor, conselheiro, treinador, coach ou professor – e a *melhoria*

*peçoal* ou o *desempenho de equipes* no trabalho for um de seus maiores interesses – este livro é para você.

Se você já conhece nosso trabalho, boa volta e seja bem-vindo! Talvez você tenha lido o *How the Way We Talk Can Change the Way We Work* e se perguntado: “Agora que vocês descobriram a imunidade à mudança e me ajudaram a enxergar meu problema, aprenderam também algo para me ajudar a *resolver* esse problema?” Escrevemos este livro para você também.

Se você tem algum interesse no desenvolvimento de adultos, se pensa na possibilidade de avanços significativos na complexidade psicológica depois da adolescência, se leu os primeiros livros de Kegan, *The Evolving Self* ou *In Over Our Heads*, e está se perguntando se aprendemos algo novo sobre como *escorar* melhor esses avanços, você também é nosso público-alvo.

Finalmente, se sempre soube que nosso trabalho bastante prático sobre as imunidades à mudança está fundamentado em nosso trabalho teórico e de pesquisa sobre a evolução da mente e dos sistemas de entendimento, e estava se perguntando quando iríamos reuni-lo explicitamente para lançar nova luz na criação de organizações de aprendizado contínuo ou na superação de desafios adaptativos, este livro também é para você.

---

Tínhamos algo mais a nosso favor durante os anos que trabalhamos neste livro – o privilégio de trabalhar por longos períodos com líderes corajosos e generosos, e suas equipes, nas áreas empresarial, governamental e de educação. Essas pessoas estavam dispostas a experimentar uma forma inteiramente diferente de trabalhar na melhoria individual e coletiva – uma forma que por vezes trazia desconforto e medo. As organizações nas quais procuramos ser úteis eram muito diferentes, mas seus líderes – fossem CEOs, chefes de unidade ou líderes de equipe – tinham algo em comum bem antes de nos conhecerem: um profundo e inabalável reconhecimento de que as pessoas que trabalham com eles trazem diariamente consigo para o trabalho sua humanidade, que a divisão absoluta entre o mundo do trabalho e o mundo pessoal é algo ingênuo e improdutivo, e que os líderes do século XXI precisam encontrar uma maneira mais eficaz de engajar a vida emocional de suas organizações e de suas equipes de liderança.

Queremos fazer mais do que meramente expressar nosso reconhecimento a essas pessoas cujas histórias você conhecerá nas páginas adiante. Queremos expressar nossa admiração e admitir que elas se tornaram nossas parceiras de pensamento, além de clientes, ajudando-nos a aprender aquilo que tentamos passar adiante neste livro.

Outra fonte de apoio a nosso aprendizado nos anos decorridos desde que escrevemos o *How the Way We Talk* foi nossa participação no Change Leadership Group (CLG) da Escola de Educação de Graduados da Harvard University. Esse grupo, fundado inicialmente por meio de uma dotação da Bill and Melinda Gates Foundation, foi constituído para desenvolver um “currículo para líderes de

mudança” mais eficaz para administradores educacionais que buscam promover reformas sistêmicas significativas nos distritos escolares dos Estados Unidos.

Julgando que muitos esforços de reforma soçobraram por causa de uma percepção insuficientemente vigorosa da dinâmica organizacional ou da dinâmica psicológica ou ambas, o Change Leadership Group (CLG) reuniu deliberadamente uma equipe interdisciplinar e começou a trabalhar em distritos-pilotos para entender o que os líderes necessitariam para lapidar suas lentes externas e internas.

Obviamente, nos juntamos à equipe para liderar o lado psicológico do trabalho, e você pode verificar como os conceitos e práticas relativos à imunidade à mudança foram integrados num currículo para líderes em nosso livro de autoria coletiva *Change Leadership: A Practical Guide to Improving Our Schools*.

Todavia, nossa experiência de trabalho com nossos colegas de CLG e nossos parceiros líderes de distrito ao longo de vários anos nos ensinou muito também. Trabalhando na área da mudança por períodos prolongados com a equipe de líderes de uma organização e sendo forçados a adquirir uma visão organizacional por colegas cujo pensamento é modelado por essa orientação, fomos levados a uma forma mais dialética de conceber a relação entre as perspectivas sociocêntrica e psicocêntrica.

Onde antes tendíamos a ver o contexto da organização, do grupo ou o contexto social em termos de quão idealmente ele dava suporte ao desenvolvimento individual (“Até que ponto ele é um bom ‘ambiente de sustentação’? É possível melhorá-lo?”), agora estamos inclinados a perguntar também “Como esses desenvolvimentos individuais melhoram o desempenho da equipe ou ajudam a organização a atingir seus objetivos?”. (Você verá os resultados dessa nova perspectiva logo no início deste livro, quando examinarmos o uso das práticas de imunidade à mudança em grupos.)

Agradecemos a nossos colegas de consultoria que colaboraram conosco nos projetos aqui mencionados: Dr. Timothy Havens e Mark Sarkady, que se juntaram a nós em nosso trabalho com Peter Donovan e sua equipe executiva. Dr. Robert Goodman, que foi nosso parceiro no trabalho com a equipe farmacêutica, descrito no Capítulo 7.

Temos também uma dívida de gratidão com uma série de amigos maravilhosos e parceiros de reflexão que cremos saberem que contribuíram para este livro de variadas formas: Karen Aka, Maria Arias, Elizabeth Armstrong, Michael Bader, Marwan Bizri, Connie Bowe, Sue D’Alessio, Herman De Bode, Peter Donovan, Conning Fannell, Pierre Gurdjian, Ron Halpern, Tim Havens, Ron Heifetz, Deborah Helsing, Annie Howell, Tsun-yan Hsen, Jude Garnier, Robert Goodman, Barry Gruenberg, Jennifer Juhler, Michael Jung, Neil Janin, Art Kaneshiro, Jay Kaufman, Richard Lemons, Marty Linsky, Kati Livingston, Emily Souvaine Meehan, Beat Meyer, Frank Moretti, Patricia Murrell, Donald Novak, Micky Obermayer, Eric Rait, Wilhelm Rall, Barbara Rapaport, Mark Sarkady, Harry Spence, Mary Ellen Steele-Pierce, Willa Thomas, Tony Wagner, James Walsh, Laura Watkins e Terri Weiland.

Queremos agradecer a nossos editores Jeff Kehoe, que começou a defender a publicação deste livro anos antes de ele ser escrito, e Colleen Kaftan, que nos ajudou a remodelar a floresta e cuidar de cada árvore. O livro ficou muito melhor por conta de ambos.

Finalmente, em nosso livro anterior, agradecemos a nossos familiares diretos, e eles continuam sendo fonte vital de estímulo, alegria e apoio. Mas, antes de convidá-lo a prosseguir na leitura, queremos dizer algumas palavras sobre nossos pais. Por coincidência, fomos ambos criados em “famílias empresariais”. Em nossos cerca de 20 anos de trabalho em conjunto, raramente prestamos atenção a esse aspecto comum de nossa história, mas ele é verdadeiro. Ambas as nossas famílias tinham pequenas empresas e nossos pais e mães estiveram em algum momento envolvidos em sua administração.

Embora nossos pais certamente se orgulhassem e se orgulhem de nós, se fosse para eles serem completamente honestos, teriam também de admitir algum ceticismo quanto a se livros e teorias e a “ciência da administração” realmente teriam algum valor prático para seu trabalho. (Considerando que nosso próprio trabalho tem mais a ver com administrar as coisas do que ajudar aqueles que as administram, supomos que alguns de vocês compartilhem desse ceticismo.)

“Dei uma olhada em boa parte desse material”, o pai de um de nós certa vez nos disse, “e ele me fez lembrar da história do pescador e do guarda florestal. O guarda florestal aceita o convite para ir pescar com um estranho, o qual o leva em seu barco até o meio do lago. Quando o guarda florestal começa a preparar sua vara de pescar, observa horrorizado o estranho tirar uma banana de dinamite de sua caixa de pesca, acendê-la e atirá-la no lago. Há uma grande explosão que forma um imenso gêiser, espalhando água para todo lado. Muitos peixes – inteiros e intactos – são lançados para a margem, prontos para ser recolhidos. O guarda florestal não consegue se conter: ‘Minha Nossa Senhora, o que você está *fazendo*?’”, ele pergunta. ‘Sou um guarda florestal, pelo amor de Deus! Isso é ilegal! É perigoso! É...’ Enquanto o guarda florestal continua falando indignado, o estranho volta a pegar sua caixa de pesca e tira outra banana de dinamite, acende o pavio e dessa vez a entrega ao guarda florestal.

‘Que diabos você está *pensando*?!’, ele exclama, segurando a dinamite com o pavio aceso o mais distante possível do rosto. ‘Não posso *acreditar* nisso! O que é que vou *fazer* com isso?!’

O guarda continua gritando e o pavio continua queimando. Finalmente, o estranho olha para ele e diz: ‘Escuta, você veio aqui *só pra falar* – ou pra *pescar*?’”

Segundo ele, todos esses livros sobre gestão e liderança “só falam”, mas a pessoa que dirige um negócio “pesca”. E a pesca *real*, ele parecia estar falando, não parece exatamente com um quadro do Norman Rockwell. “Esses livros são como o guarda florestal”, sua história parecia dizer. “Eles têm suas regras e ideias com relação à maneira apropriada de fazer as coisas. E fazem muito sentido, também, contanto que você esteja no mundo arrumadinho e limpo que existe nesses livros. Mas o mundo real de tocar um negócio não tem muito a ver com esse mundo dos livros. O mundo real é muito, muito complicado.”



Uma de nossas respostas favoritas entre as críticas das provas deste livro foi a seguinte: “Estamos aqui o mais longe possível da imaculada sala do experimento psicológico” (o lugar no qual começou nossa longa e sinuosa estrada). “Estes autores conhecem o mundo real do trabalho.” Certamente não tínhamos qualquer intenção consciente de sermos leais ao ceticismo de nossos pais empresários, mas parece que o trabalho que acabamos fazendo nos levou ao aspecto mais real da vida organizacional, o mundo dos significados privados e dos sentimentos mais profundos em sua atuação na esfera pública do trabalho.

Não pretendíamos escrever um livro que nossos pais, que tanto trabalharam, não desconsiderassem – mas, para nós, é interessante que possa ter acontecido isso. Os casos e histórias que você encontrará neste livro não são sobre trabalho e liderança na versão de Norman Rockwell. São sobre a necessidade de se encontrarem maneiras de fazer o mundo submerso aflorar à superfície – e, esperamos, com uma tecnologia bem mais eficaz do que a da dinamite.

# SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
-------------------	----------

## PARTE I

### **REVELANDO A DINÂMICA OCULTA NO DESAFIO DA MUDANÇA**

[1] <b>Reformulando o conceito de desafio da mudança</b>	<b>9</b>
[2] <b>Revelando a imunidade à mudança</b>	<b>25</b>
[3] <b>“Nunca tivemos uma linguagem para isso”</b> <i>Mobilizando a vida emocional da organização</i>	<b>49</b>

## PARTE II

### **VENCENDO A IMUNIDADE À MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES, PESSOAS E EQUIPES**

[4] <b>Vencendo a imunidade à mudança de grupos</b> <i>Uma abordagem coletiva</i>	<b>71</b>
[5] <b>David não delega</b> <i>Vencendo a imunidade à mudança individual</i>	<b>103</b>
[6] <b>Cathy não consegue se controlar</b> <i>Vencendo a imunidade à mudança individual</i>	<b>120</b>
[7] <b>O caso da Nascent Pharmaceuticals</b> <i>Vencendo imunidades individuais para ajudar no sucesso da equipe</i>	<b>139</b>

PARTE III

**AGORA É SUA VEZ: DIAGNOSTICANDO E VENCENDO IMUNIDADES  
EM VOCÊ E EM SUA ORGANIZAÇÃO**

[8]	<b>Desvendando e liberando o potencial</b>	<b>171</b>
	<i>Três ingredientes necessários</i>	
[9]	<b>Diagnosticando a sua imunidade à mudança</b>	<b>185</b>
[10]	<b>Vencendo a própria imunidade à mudança</b>	<b>206</b>
[11]	<b>Fazendo emergir sua imunidade coletiva à mudança</b>	<b>232</b>
	<b>Conclusão: Tirando a sua conclusão</b>	<b>250</b>
	<i>Como liderar de modo que as pessoas se desenvolvam</i>	
	<b>Notas</b>	<b>264</b>
	<b>Índice</b>	<b>268</b>

# INTRODUÇÃO

**N**ENHUM LÍDER PRECISA SER CONVENCIDO de que a melhoria e a mudança ocupam os primeiros lugares da agenda. Tampouco precisa de um livro que se solidarize com a dificuldade de se provocarem mudanças – quer em si próprio ou nos outros. Todos sabem que mudar é difícil, mas não sabemos muito a respeito da razão pela qual mudar é tão difícil e o que podemos fazer em relação a isso. A maioria das explicações mais frequentes, embora verdadeiras em alguns casos, acabam revelando-se como respostas insuficientes à pergunta de por que as mudanças que se fazem necessárias hoje são tão difíceis. Falta de urgência? Incentivos inadequados? Incerteza quanto àquilo que realmente precisamos fazer de maneira diferente? Serão de fato essas as principais barreiras à mudança que você sente em si próprio e naqueles que trabalham e vivem a seu redor?

Não faz muito tempo, um estudo médico demonstrou que mesmo que os cardiologistas digam a seus pacientes cardíacos mais graves que literalmente *morrem* se não mudarem seu estilo de vida – fazer dieta, exercitar-se e parar de fumar –, ainda assim apenas um em cada sete consegue fazer essas mudanças. Um em cada sete! E podemos presumir com toda a segurança que os outros seis *queriam* viver, ver mais entardeceres, ver os netos crescerem. Não lhes faltava um senso de urgência. Os incentivos para a mudança não poderiam ser maiores. Os médicos se certificaram de que os pacientes soubessem exatamente o que precisavam fazer. E, ainda assim, eles não conseguiram.

Se as pessoas não conseguem fazer as mudanças que claramente desejam fazer quando a própria vida está por um fio, como os líderes, em qualquer nível e qualquer tipo de organização, esperam apoiar com sucesso processos de mudança – mesmo aqueles em que eles e seus subordinados possam acreditar com todo o fervor – quando os riscos e a recompensa não são nem de longe tão altos?

Seria possível estar ainda mais claro que precisamos de novas formas de entender o que impede e o que possibilita nossa própria mudança?

Como no caso dos pacientes cardíacos, os desafios hoje enfrentados pelos líderes e por seus subordinados não são, em sua maioria, um problema de vontade. O problema é a incapacidade de estabelecer a ponte entre aquilo que genuína e até mesmo apaixonadamente, *queremos* e aquilo que somos efetivamente *capazes* de fazer. Eliminar essa distância é o problema central de aprendizado do século XXI.

## TRÊS PROBLEMAS CRIARAM O CONTEXTO DESTA LIVRO

Essa disjunção entre nosso maior entendimento da necessidade de mudar e nossa falta de entendimento daquilo que impede essa mudança é o primeiro de três férteis problemas que constituem a base deste livro. Se você for como os líderes com quem vimos trabalhando ao longo de muitos anos enquanto desenvolvíamos essas ideias e práticas, talvez você seja meio cético em relação a quanto qualquer pessoa – inclusive você – pode realmente mudar. Isso nos leva ao segundo problema fértil.

A cada ano, em resposta aos desafios e oportunidades crescentes, organizações de todos os setores investem coletivamente preciosos recursos – bilhões de dólares e um número extraordinário de horas – tentando melhorar a capacidade de seu pessoal. Seria de se perdoar a qualquer um por imaginar que o interminável desfile de programas de desenvolvimento profissional, planos de desenvolvimento pessoal, treinamentos de liderança, avaliações de desempenho e coaching de executivos reflete arraigado otimismo entre os líderes com relação às perspectivas de mudança pessoal; se assim não fosse, por que iriam fazer esses investimentos?

No entanto, sempre que conquistamos a confiança e a amizade de líderes, tendemos a ouvir, muitas vezes durante um jantar ou happy hour: “Encaremos o fato. Na verdade, as pessoas não mudam muito. Quero dizer, no final das contas, o Al sempre será o Al. Quando uma pessoa chega aos 30 ou 35 anos, é quem é. Suponho que se possam esperar alguns pequenos ajustes nas bordas, mas, na realidade, acho que o melhor que se pode fazer é alavancar ao máximo os pontos fortes da pessoa e contratar outras que supram seus pontos fracos. Para que você vai ficar se desgastando e pressionando a pessoa para que faça mudanças que ela não conseguirá fazer?”

Portanto, a verdade interessante é que em paralelo com o otimismo público refletido nos enormes investimentos organizacionais no desenvolvimento de pessoas caminha um profundo pessimismo privado com relação a quanto as pessoas podem realmente mudar.

E identificamos esse pessimismo com toda a honestidade. Em mais de uma ocasião, em mais de um país, trabalhando em mais de um setor, ouvimos essencialmente a mesma história:

Aqui levamos muito a sério as avaliações de final de ano. Não é como aqueles desenhos do Dilbert, em que as pessoas reviram os olhos com enfado quando entram na sala, esperando que aquela *conversaiada* psicológica e aquele *discursinho* motivacional acabem logo. As pessoas escutam atentamente o feedback que recebem. Muito tempo e dinheiro da empresa são investidos na reunião e análise das informações e na discussão dos resultados com o pessoal, o qual, por seu lado, coloca toda a mente e alma na hora de receber esse feedback. Às vezes, as pessoas choram nessas reuniões. Elas fazem as mais sinceras promessas e os mais minuciosos planos de mudar as coisas que precisam ser mudadas. Todos saem da sala sentindo que houve uma conversa intensa e verdadeira e que foi um tempo bem gasto. E de-

pois? Passado um ano, estamos todos de volta à sala para ver o que resultou daquele feedback e, na verdade, o quadro não mudou lá grande coisa. Tem alguma coisa errada.

Tem mesmo, e é por isso que escrevemos este livro. Temos uma sonora resposta ao debate em torno de se as pessoas e a cultura organizacional podem realmente mudar.

As mudanças sobre as quais você lerá aqui não são pequenos ajustes nas bordas. E sua comprovação não está na autoilusão da autoavaliação; provém de avaliações, com frequência anônimas, feitas por nossos críticos mais duros – as pessoas que convivem diariamente conosco no trabalho e em casa. Quando clientes, colegas de trabalho ou familiares respondem às nossas pesquisas dizendo:

“Seja lá o que vocês estão fazendo com o Nicholas, podem fazê-lo com os sócios dele também?” (de um cliente)

“Nossa equipe inteira sentiu uma enorme mudança no Martin; tornou-se um prazer trabalhar com ele; a equipe está muito mais produtiva. Eu nunca teria imaginado isso.” (de um colega de trabalho)

“Foi a primeira conversa de verdade que tive com minha mãe em anos.” (de um membro da família)

começamos a acreditar que algo importante está realmente acontecendo.

A prova provém também de experiências como a que recentemente tivemos ao trabalhar com os líderes de um distrito escolar a milhares de quilômetros de distância da nossa casa. Temos trabalhado com eles já há alguns anos e, pelo fato de estarem tão distantes, vimos montando uma equipe local de coaches de mudança para prosseguir com o trabalho. Tínhamos arranjado uma promissora candidata para participar como visitante do trabalho a distância que estávamos fazendo. Ela era uma profissional pedagógica muito experiente e a convidamos para assistir como observadora para sentir o tipo de trabalho que esses administradores estavam fazendo conosco.

Estávamos profundamente imersos no trabalho em curso, mas, toda vez que olhávamos para nossa visitante, não podíamos deixar de notar em seu rosto o que nos parecia ser um olhar preocupado. Depois de cerca de duas horas de sua observação, nós a vimos levantar-se e, sem qualquer aviso, sair da sala com uma expressão de choque. Ela não voltou mais. “Hum, acho que a coisa não deu muito certo”, um de nós se lembra de ter pensado.

Passados alguns dias, perguntamos a um dos membros da nossa equipe que havia conversado com ela o que havia acontecido. Ela ficara chocada mesmo, no bom sentido. “Passei a vida toda trabalhando com líderes de escola”, disse ela, “e nunca ouvi qualquer conversa daquele tipo. Nunca ouvi as pessoas serem tão francas ou tão responsáveis. Nunca ouvi as pessoas falando de coisas que tendiam a levar a uma verdadeira mudança”. (Você não precisará ir muito adiante na leitura deste livro para ter uma visão completa desse tipo de conversa.) Ela saiu porque tinha outro compromisso. Ela queria saber como poderia juntar-se à equipe de coaching.

---

O material contido nas próximas páginas sugere uma “próxima geração” de ideias e práticas para líderes interessados na vida de aprendizado de suas organizações. Já faz uns 20 anos que *A quinta disciplina*, de Peter Senge, inspirou os líderes a pensar em organizações de aprendizado contínuo, e mais de 25 anos que o livro *The Reflective Practitioner*, de Donald Schön, reacendeu a importância de literalmente atentar à mente no trabalho. Hoje, em todo o mundo e em todos os setores, os líderes aspiram a liderar organizações que aprendem e aspiram a ser, eles próprios, reflexivos naquilo que fazem.

Mas, se é para fazermos face aos desafios de mudança do século XXI, precisamos levar o aprendizado individual e coletivo no trabalho para o nível seguinte. Se não o fizermos, podemos aprender e refletir o quanto quisermos, mas as mudanças que esperamos, ou as mudanças que outros esperam de nós, não acontecerão, porque todo o aprendizado e reflexão se darão em nossa mente atual; o que nos leva a nosso terceiro e último problema fértil.

Nossos colegas de MIT [Instituto de Tecnologia de Massachusetts], Senge e Schön, inspiraram muitos líderes, no final do século passado, a incorporar a responsabilidade por aprender em sua lista final de prioridades de líderes. A base teórica e o conjunto de práticas associados ao conceito da organização de aprendizado contínuo são ricos e crescentes, porém sempre tiveram uma dimensão faltante que poderia estar mais patente para pessoas como nós, que passaram a vida atuando na área da educação: eles carecem de um entendimento sofisticado do desenvolvimento adulto.

Quando Senge e Schön escreveram seus livros, os cientistas do cérebro ainda insistiam que não havia mudanças qualitativas em nosso equipamento mental após a adolescência. Enquanto isso, como outros “cientistas soft”, conduzíamos nossas próprias pesquisas, as quais concluímos que sugeriam um quadro bastante diferente. Hoje, os cientistas hard e soft concordam que a história do desenvolvimento mental não precisa acabar na adolescência. Mas ainda precisamos aclarar as implicações dessa drástica revisão de nossas possibilidades.

Essa falta de uma dimensão adulta de desenvolvimento na teoria do aprendizado organizacional nunca foi tão importante como agora, na medida em que os líderes pedem cada vez mais às pessoas para fazer coisas que elas não são capazes de fazer, nunca foram preparadas para fazer e ainda não estão, em termos de desenvolvimento, aptas a fazer. O campo do “desenvolvimento de líderes” tem privilegiado a liderança e descuidado do desenvolvimento. Uma lista interminável de livros tenta identificar os elementos mais importantes da liderança e ajudar os líderes a adquirir essas habilidades. Enquanto isso, ignoramos a mais poderosa fonte de habilidades: nossa capacidade (e a capacidade daqueles que trabalham para nós) de superar, em *qualquer* idade, as limitações e os pontos cegos das atuais formas de entender as coisas.

Na falta de entendimento melhor do desenvolvimento humano – o que é, como consegui-lo, quais são as limitações impostas a ele –, aquilo que é passado

como “desenvolvimento de líderes” tenderá a se resumir a “aprendizado de líderes” ou “treinamento de líderes”. O conhecimento e as habilidades obtidos serão como novos arquivos e programas inseridos no atual sistema operacional. Eles podem ter algum valor – novos arquivos e programas efetivamente lhe proporcionam um raio de ação e uma versatilidade maiores –, mas sua capacidade de usá-los continuará limitada em função de seu sistema operacional atual. O desenvolvimento real tem a ver com a transformação do sistema operacional em si, e não apenas com o aumento de seu fundo de conhecimento ou o seu repertório comportamental.

Se você estiver liderando algo, seja em que nível for, estará dirigindo algum tipo de plano ou agenda, *mas algum tipo de plano ou agenda estará dirigindo você também*. É algo que foge à nossa consciência; não se pode nem assumir responsabilidade por isso. E, na maior parte do tempo, essa agenda limitará ou até impedirá sua capacidade de entregar resultados extraordinários. Se você não atentar tanto ao “desenvolvimento” quanto à “liderança”, o desenvolvimento de sua liderança será sempre dirigido ao plano ou à agenda que você tem, não ao plano ou à agenda que “tem você” e, portanto, sua capacidade de mudar estará inerentemente limitada.

Os relatos e as histórias que você encontrará neste livro sugerem uma rota para o desenvolvimento genuíno, para as expansões qualitativas de sua mente que aumentam significativamente a capacidade humana no trabalho – não pela contratação de outras pessoas, mas pela revitalização dos talentos existentes.

## O PLANO DESTE LIVRO

Este livro está dividido em três partes. A Parte I fornece uma nova maneira de entender a mudança. A Parte II mostra o valor de nosso método para pessoas, equipes de trabalho e organizações inteiras. A Parte III convida o leitor a experimentar pessoalmente o método.

A Parte I começa com um rápido tutorial daquilo que aprendemos em nossos 30 anos de pesquisa do desenvolvimento da complexidade mental na fase adulta e seu significado para a vida profissional. O Capítulo 1 fornece os fundamentos teóricos e empíricos de todos os relatos e práticas subsequentes. No Capítulo 2, apresentamos nossa descoberta de um fenômeno até então não revelado que nos impede de fazer justamente as mudanças que mais desejamos fazer – a dinâmica que chamamos de “imunidade à mudança”. No Capítulo 3, você saberá, a partir da experiência de dois líderes, um da área empresarial e o outro da área governamental, como e por que eles levaram esse trabalho para suas organizações e os benefícios resultantes que viram acontecer.

Na Parte II, fornecemos amplos relatos dos tipos de mudança que vimos organizações e pessoas fazerem quando identificaram e trabalharam suas imunidades à mudança. Escolhemos pessoas de uma variedade de setores e trabalhando em toda a gama de objetivos de melhoria que costumamos encontrar. No Capítulo 4, exploramos o que ocorre quando grupos avaliam sua imunidade coletiva à



mudança; nos Capítulos 5 e 6, acompanhamos duas pessoas tratando da própria imunidade à mudança; e, no Capítulo 7, mostramos o mais ambicioso dos planos – membros de uma equipe trabalhando para superar suas imunidades pessoais à mudança no contexto de um grupo de trabalho procurando melhorar seu desempenho coletivo.

Na Parte III, nós o convidamos a participar de uma experiência direta do fenômeno que é o cerne deste livro, guiando-o em sua jornada individual e coletiva da imunidade à mudança. O Capítulo 8 identifica os ingredientes necessários para dar suporte a esse tipo de processo de mudança. Nos Capítulos 9 e 10, nós o levamos e acompanhamos ao longo de um processo gradativo de diagnóstico e depois passamos a trabalhar na superação de sua imunidade individual à mudança. O Capítulo 11 lhe fornece as ferramentas e o processo para ajudá-lo a levar o trabalho de superação da imunidade para a sua equipe ou organização. Na Conclusão, discutimos os sete atributos dos líderes bem-sucedidos no trabalho de tornar seu ambiente um lugar sistematicamente fértil ao desenvolvimento da capacidade pessoal e coletiva.

Duvidamos que você estaria lendo este livro se alguma parte de você já não soubesse quão importante é para as pessoas melhorar significativamente a atuação no trabalho, se não tivesse a esperança de que existe uma nova razão para acreditar nessa possibilidade e se não se perguntasse o que pode fazer para transformar isso em realidade. Esperamos que você considere este livro um bom companheiro em todas essas frentes – um recurso para seu corpo e alma e para sua coragem e ação – e que ele o ajude a alcançar os resultados desejados.