A GESTÃO DE MUDANÇAS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

Por Milton Carrera Maretti e Daniel Druwe Araujo, da $T^2People$

Muito tem se falado a respeito de gestão de mudanças e muito se tem feito a respeito mas, na verdade, a qualidade e eficácia dessa gestão têm deixado a desejar sendo, em muitos casos, a maior razão de falhas na implantação de grandes projetos.

Vamos recordar um pouco: a gestão de mudanças começou a ser reconhecida objetivamente há pouco mais de 30 anos. Não por coincidência, foi com o início da implantação de grandes sistemas de informação, que começavam a se estender das áreas de contabilidade, folha de pagamento e planejamento de manufatura, para a logística, distribuição, comércio exterior, controle de operações e outras áreas.

Mais importante ainda, os sistemas até então isolados em cada função começavam a integrar-se através da organização. Dados repetidos em diferentes versões departamentais tinham agora que ser unificados e compartilhados. Na área de planejamento do mundo industrial, os sistemas de MRP (Materials Requirements Planning), restritos a ordenar e ajustar a obtenção de insumos para os processos produtivos, evoluíam para o MRPII (Manufacturing Resources Planning), encadeando os diversos processos de planejamento e controle da organização. Na década de 90 esses sistemas evoluíram para os 'todo-poderosos' ERP (Enterprise Resources Planning), com a ambição de suportar integradamente ***todas*** as funções de uma organização.

O ERP passou a ser a solução sonhada pelos dirigentes e altos executivos, uma forma de ter tudo controlado por telas de computador, relatórios e gráficos, atrativos e relativamente fáceis de usar. Com esse inédito nível de controle, seria também possível uma melhor aplicação dos planos estratégicos da organização, trazendo-os para os níveis tático e operacional.

Mas existiam alguns problemas:

1. Os sistemas eram muito caros, exigiam técnicos e consultores sofisticados para implantá-los e um suporte intenso e continuado para mantê-los atualizados.
2. Esses novos sistemas requeriam mudanças substanciais, dramáticas mesmo, da maneira de trabalhar, dos processos da organização. O equívoco de implementar sistemas de computação sem antes revisar os processos de trabalho levou Michael Hammer em 1990 a escrever seu famoso artigo na Harvard Business Review, "Não Automatize, Elimine", o precursor da Reengenharia.

O problema do alto investimento foi contornado com atrativos 'Business Cases' prometendo altas taxas de retorno e satisfazendo os mais exigentes executivos financeiros e *CEOs*. Mesmo assim, muitas organizações optaram por comprar as novas soluções em módulos, estendendo a implantação por muitos anos. Ao final, se a solução não atingia os resultados esperados, montava-se um novo 'Business Case' para uma nova versão ou um novo sistema de outro fornecedor.

Para resolver o problema da mudança dos processos de trabalho, invocaram-se ferramentas de análise de processos, incluindo muitas da já quase esquecida Qualidade Total. Foram montados inúmeros times, funcionais e transfuncionais, instituídos comitês diretores para controlá-los e alocadas fartas somas de dinheiro para treinar, treinar, treinar... Afinal, como alguém poderia deixar de adorar um novo sistema que traria tantas maravilhas para todos? Era apenas necessário que os operadores e beneficiários renunciassem aos processos de trabalho de então (que estavam todos errados) e adotassem os processos corretos, conforme a definição do ERP. Em seguida,

bastaria aprender a entrar com as informações nas telas (papel nunca mais) e a extrair os maravilhosos resumos gerenciais, listas do que fazer, comprar, vender, mudar, etc.

Pessoalmente, nossa primeira implantação de grande sistema organizacional aconteceu no final dos anos 70. Desde então, temos participado na implantação de sistemas cada vez mais integrados, abrangentes e poderosos. Com todos os aperfeiçoamentos que testemunhamos nesse tempo e a soma dos recursos investidos, as soluções de sistemas de computação deveriam ter tornado a gestão das organizações na maravilha dos deuses nos dias de hoje.

Já no final da década de 80, nossos projetos se diferenciavam por não se restringirem à implantação de sistemas, dando a devida importância às necessárias mudanças da cultura da organização. Nossa abordagem diferenciada levou a nossa organização a ser certificada como 'Classe A' pelos padrões exigentes da Oliver Wight, reconhecimento reservado a poucas organizações em todo o mundo. Dois pontos fundamentais nessa implantação foram a integração além da manufatura (Marketing, Vendas e Finanças) e a consideração dada às efetivas mudanças culturais para assegurar a sustentação.

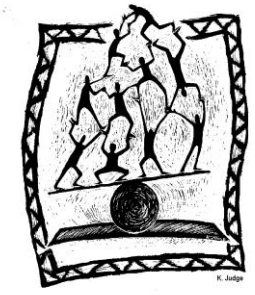
Houve, efetivamente, um grande benefício inicial, reduzindo inventários, aumentando a satisfação dos clientes, a produtividade e a qualidade de vida no trabalho. Entretanto, após algum tempo, os líderes e participantes chave do projeto foram promovidos, mudaram de posição ou mesmo de organização. Como havíamos nos tornamos tão bons naqueles processos, as prioridades gradualmente mudaram, focando atenção e energia noutras áreas.

Passados alguns anos, não mais se falava em excelência ou 'Classe A'; o sistema 'MRP-II' continuava operando, mas com desempenho decrescente. Nos bastidores, já se desenvolvia a proposta para um novo sistema, o grandioso ERP. Na mesma época, mudanças nas condições do mercado impunham uma forte pressão por resultados e uma menor preocupação com processos. A pressão por resultados levou a uma intensa pressão sobre custos, que levou a reduções de pessoal, perda de competências nos processos e mudanças culturais indesejadas.

Explicar o que aconteceu com um único elemento seria super simplificar a questão, mas um dos fatores mais decisivos foi a incapacidade de sustentar e continuamente aperfeiçoar a nova cultura e os processos implantados. O novo contexto (processos, estrutura, pessoas e cultura), não foi fortalecido o suficiente para conseguir manter-se no novo estado de equilíbrio.

Quando nós promovemos aquelas grandes mudanças, causamos um tremendo desequilíbrio na organização, sustentado com uma alta energia até atingir a meta estabelecida. Idealmente, a organização entraria num novo estado de equilíbrio, auto-sustentável. Entretanto, naquela mudança, o novo nível de aparente equilíbrio somente se manteve artificialmente, enquanto havia atenção e energia sobre as mudanças.

Quando a atenção e a energia começaram a ser desviadas para novas prioridades do negócio (e novos desequilíbrios), mudanças importantes que havíamos feito começaram a regredir. Isso aconteceu porque essas mudanças foram apenas aparentes, não se enraizaram na cultura e não contaram com mecanismos de reforço continuado.



Atingimos um equilíbrio apenas aparente, insuficiente como plataforma para os próximos desequilíbrios, para os novos projetos de transformação. Nosso entendimento ainda rudimentar de como identificar e gerenciar mudanças impediu a sustentação dos ganhos iniciais de mudanças importantes e nos obrigou a novos investimentos. Desde então, temos observado o mesmo fato em muitas outras organizações, reduzindo o benefício de grandes projetos e causando grandes prejuízos.

Se a Gestão de Mudanças já é uma ferramenta vital para o sucesso de projetos específicos, muito mais importante ainda se torna quando integrada com a gestão estratégica das organizações. É o que vamos abordar em seguida. Esse tema, embora profundo e complexo, é empolgante, com um enorme potencial de benefícios para as organizações.

Estratégia - Gerenciar É Mais do que Planejar

A gestão estratégica tem a função de analisar tendências e potenciais, estabelecer objetivos e formular estratégias para posicionar uma organização em novos patamares de resultados operacionais. Podem ser lucros, vendas e participação no mercado para uma organização comercial, ou o benefício social realizado para uma instituição sem fins de lucro. Mas a sobrevivência de toda e qualquer organização depende da realização dos resultados desejados. Alguns resultados, como a saúde financeira são comuns a praticamente todas as organizações.

Em outras palavras, independentemente do tipo de organização, a gestão estratégica tem por objetivo alcançar níveis de excelência no atendimento das expectativas dos seus constituintes: acionistas ou mantenedores, clientes ou beneficiários, funcionários ou voluntários e a sociedade, seja a comunidade local, o país ou o planeta e o governo que a representa.

Para que seja mais do que planejamento, a gestão estratégica precisa assegurar que o que foi planejado aconteça. Tradicionalmente, a definição de projetos tem sido a forma preferencial de buscar os objetivos estratégicos, e o Gerenciamento de Projetos a ferramenta principal. Conhecimentos e experiências como os sistematizados pelo PMI - Project Management Institute têm dado uma contribuição importante para a efetividade dos Planos Estratégicos.

Entretanto, os desafios modernos têm cada vez mais requerido mudanças mais profundas do que a construção de novas instalações, o domínio de novas metodologias, a implantação de novos processos e sistemas, ou mudanças organizacionais. Cada vez mais existe a necessidade de mudanças de mentalidade e cultura, desde o nível individual até o nível da organização e através de organizações parceiras. Aumentando o desafio, essas mudanças precisam ser feitas muito rapidamente, não podendo estender-se por décadas como anteriormente.

O Planejamento Estratégico tradicional e as ferramentas de Gerenciamento de Projetos não se dedicaram suficientemente à gestão das mudanças fora do âmbito de estrutura e processos. Essa é a razão pela qual tantos planos estratégicos fantásticos somente existiram na gaveta dos executivos das organizações, levando ao descrédito do processo em muitas organizações.

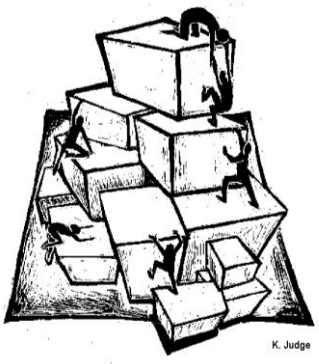
A evolução de *planejamento* estratégico para *gestão* estratégica exige a capacidade de fazer com que os bons planos se tornem realidade e sejam sustentáveis. Neste ponto, a gestão de mudanças traz uma contribuição essencial.

A Gestão Estruturada de Mudanças

Conforme expusemos, as organizações têm perdido tempo, dinheiro e desempenho por não praticarem uma gestão apropriada das mudanças.

Vamos a seguir examinar aquela que consideramos a metodologia mais completa e prática para gerir de forma estruturada as mudanças.

Ao final, explicaremos como a Gestão de Mudanças deve se integrar com a Gestão Estratégica para que a organização alcance os melhores resultados.



Múltiplas contribuições

A Gestão de Mudanças teve grandes contribuições nas últimas décadas. Elisabeth Kübler-Ross estudou como pacientes acometidos de doença grave lidaram com essa mudança extremamente negativa em suas vidas [i]. Com maior ou menor intensidade, pessoas expostas a mudanças desconfortáveis tendem a manifestar reações similares que, frequentemente, obedecem à mesma evolução: choque, negação, raiva, negociação, depressão, experimentação, aceitação, nova zona de conforto.

Outra contribuição importante veio de Kotter, que preconiza uma abordagem de 8 passos para gerir as mudanças: criar a urgência, formar uma forte coalizão, criar a visão da mudança, comunicar a visão, remover obstáculos, promover benefícios rápidos, consolidar a mudança e ancorar a mudança na cultura da corporação [ii]. Burke e Litwin [iii] com as 12 dimensões relacionadas a mudanças, Daryl Conner e muitos outros fizeram importantes contribuições.

Jeanenne LaMarsh é uma das grandes pioneiras nesse campo, estudando, desenvolvendo e praticando a Gestão de Mudanças há mais de 30 anos. Com uma mente aberta, buscou continuamente a integração do melhor das muitas contribuições e formulou uma metodologia conceitualmente profunda mas, ao mesmo tempo, muito prática.

Gestão de Mudanças por LaMarsh [iv]

Um dos pontos fortes da metodologia LaMarsh é o entendimento de que o alvo das mudanças, em última análise, precisa ser o indivíduo. Por mais estratégicas que sejam as mudanças e por mais poderosos que sejam os instrumentos de mudança organizacional, nenhuma mudança pode ser efetiva e sustentável se não acontecer dentro de cada indivíduo envolvido. A metodologia incorpora os conceitos, técnicas e ferramentas no nível organizacional mas é centrada nas pessoas que precisam mudar.

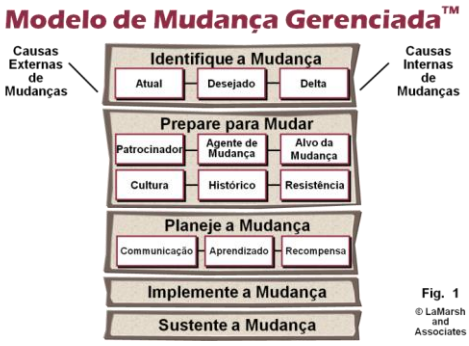


Fig. 1

O modelo LaMarsh de "Mudança Gerenciada" promove a mudança em 5 fases: Identificação, Preparação, Planejamento, Implementação e Sustentação.

Identifique as Mudanças

A fase de Identificação das mudanças parece óbvia porém é uma das causas frequentes de dificuldades em projetos de mudanças porque elas não são corretamente identificadas.

A metodologia LaMarsh força a análise do estado atual e do desejado em suas 4 dimensões: Cultura, Estrutura, Processos e Pessoas.

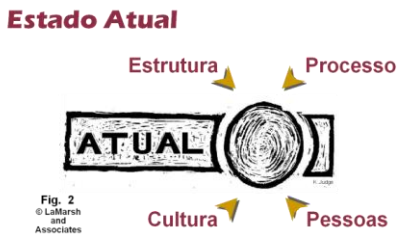


Fig. 2

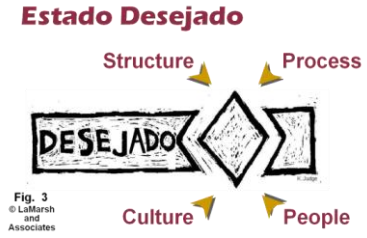


Fig. 3

A partir da análise do atual e do desejado, é possível definir com objetividade as mudanças requeridas nessas quatro dimensões.

Pessoas e Papéis

O passo seguinte, importantíssimo, é identificar as pessoas chave para o processo de mudança, que podem desempenhar um ou mais papéis no processo.

A pessoas podem ser o ***alvo*** das mudanças, podem ser ***agentes*** e/ou podem ser ***patrocinadoras*** das mudanças. Cada um desses papéis impõe responsabilidades bem definidas e a preparação dos indivíduos para os seus papéis precisa ser avaliada cuidadosamente.

"Nenhuma mudança pode ser efetiva e sustentável se não acontecer dentro de cada indivíduo. Cada indivíduo precisa *escolher* mudar".

São analisadas também as influências que a cultura e o histórico de mudanças já sofridas pela organização podem ter sobre as novas mudanças requeridas.

Uma especial atenção é dada às resistências previsíveis contra as mudanças e formulado um plano de ação para endereçá-las.

Algumas pessoas podem resistir porque sentem-se confortáveis no estado atual e não querem ser incomodadas. Outras podem até sentir-se insatisfeitas com o estado atual mas não vêm suficientes atrativos no estado desejado. E outras ainda, apesar de sentir-se insatisfeitas com o estado atual e entusiasmadas com o estado futuro, têm medo dos riscos do Delta.

Com efeito, a transição para o estado desejado costuma assustar muitas pessoas e, muitas vezes, apresenta riscos reais. Mesmo sentindo o prédio em chamas, a resistência à transição - ou Delta - pode ser muito grande.

Fig. 4 K. Judge © LaMarsh and Associates

A metodologia LaMarsh focaliza em três instrumentos principais para ajudar as pessoas a decidir pela mudança e a tomar coragem de evoluir pelo Delta. Esses três instrumentos são comparados a uma rede de segurança para proteger as pessoas no processo da mudança.

O primeiro instrumento é a Comunicação, importantíssima para explicar porque a permanência no estado atual não é uma opção, quais os benefícios do estado futuro e como a evolução pelo Delta será amparada.

O segundo instrumento é o sistema de Aprendizado, com a missão de preparar as pessoas para desempenhar com sucesso tanto na transição (ou Delta) quanto no estado futuro.

E o terceiro instrumento é o sistema de Reconhecimento e Recompensa. Esse sistema é abrangente, envolvendo não apenas recompensas tangíveis mas todas as formas pelas quais as pessoas são reconhecidas ou recompensadas, positiva ou negativamente. São, enfim, as consequências que as pessoas sentirão por comportar-se de uma ou outra forma. É importantíssimo não apenas assegurar que haja consequências interessantes para os que se empenharem no processo de mudança e os que alcançarem o estado futuro, mas também demonstrar que a permanência no estado atual terá consequências indesejadas.

Feitas todas as análises e definidos os sistemas de Comunicação, Aprendizado e Recompensa, a metodologia então provê diversas ferramentas para promover e monitorar a implementação efetiva e a sua sustentação.

O 'Delta Dip'

Um dos grandes objetivos da metodologia LaMarsh é facilitar o processo de mudança para as pessoas, tornando-o menos ameaçador e desconfortável, mais seguro e efetivo.

Outro objetivo importante é minimizar o que é chamado de 'perdas do Delta'.

Muitas organizações recusam-se a reconhecer que, durante mudanças significativas, pode ser inevitável alguma perda de capacidade e produtividade.

Sem reconhecer, não há preparação, agravando ao invés de evitar as perdas.

Seguindo a metodologia, as análises e preparação podem adiar um pouco o início das mudanças mas reduzem substancialmente as resistências, a confusão e os problemas do Delta.

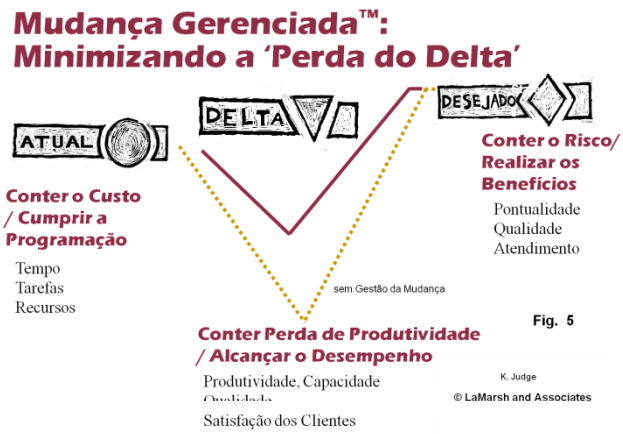


Fig. 5

As perdas de capacidade e produtividade são reduzidas e a recuperação ocorre mais rapidamente.

Uma boa gestão de mudanças não faz milagres - mudanças tendem a gerar desconfortos e afetar o desempenho.

Mas a alternativa ao gerenciamento das mudanças é contar com a sorte.

A gestão das mudanças reduz as dificuldades, acelera o processo e aumenta a efetividade. Igualmente importante, assegura a sustentação, eliminando o risco de ter de reimplementar as mudanças.

Por tudo isso, a Gestão de Mudanças é instrumento importantíssimo para a Gestão Estratégica, ajudando a organização a evoluir para níveis mais altos de competitividade.

Integrando a Gestão de Mudanças e a Gestão Estratégica

Mostramos como as organizações têm perdido tempo, dinheiro e desempenho por não praticarem uma gestão apropriada das mudanças. Em seguida, fizemos uma breve introdução à Gestão de Mudanças e à metodologia que consideramos mais completa e prática nessa área. Agora explicaremos como a Gestão de Mudanças deve se integrar com a Gestão Estratégica para que a organização alcance os melhores resultados.

Gestão Estratégica É Gestão de Mudanças

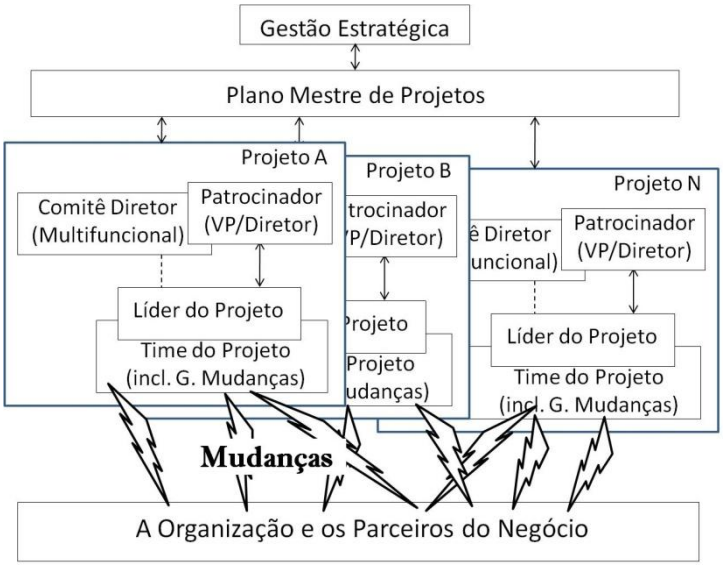
Modernamente, não há como falar em gestão estratégica sem considerar a promoção de mudanças significativas. As mudanças nas condições internas e externas são cada vez mais frequentes e impactantes, fazendo com que, mesmo para *manter* resultados, a organização precise mudar.

A forma como a maioria das organizações promove as mudanças é através de projetos. Um projeto pode ser a implementação de um novo sistema integrado para aumentar a velocidade e acuracidade das informações, a implementação de uma filosofia operacional como o Lean ou uma nova estrutura organizacional. Frequentemente um membro da Direção da organização é designado como o patrocinador para cada um desses projetos, ao qual se reportará um líder e um time de implantação. Projetos importantes podem ainda ter um comitê diretor e o seu status será revisto mensalmente nas reuniões da diretoria.

Cientes das dificuldades e riscos inerentes às mudanças significativas pretendidas, cada projeto poderá ter, ainda, um especialista ou um subgrupo com a atribuição de entender as mudanças e aplicar boas práticas para a sua gestão.

Como tudo é derivado das definições estratégicas, pode-se assumir que todos os projetos são naturalmente alinhados e não haverá conflitos. Algumas organizações mantêm ainda um Plano Mestre de Projetos, que evita a proliferação de 'projetos de estimação' e assegura a melhor alocação dos recursos, especialmente humanos, entre os projetos aprovados. Nessa forma de gestão, tanto os projetos quanto os recursos alocáveis são considerados como 'corporativos' e não departamentais.

Como podemos ver ao lado, essa é uma bela estrutura e as organizações que a tornaram efetiva estão muitos passos à frente.



Entretanto, mesmo alinhados pelos objetivos estratégicos e por um Plano Mestre, as mudanças impostas pelos diversos projetos acabam sobrecarregando e confundindo as organizações que são o alvo desses projetos. E, não raramente, as mudanças requeridas das organizações acabam sendo conflitantes.

Por exemplo, uma organização de capital aberto pode ter decidido enquadrar-se numa regulamentação estrita como a determinada pela lei americana Sarbanes-Oxley, mas não ter percebido o potencial de conflito com um outro projeto que busca reduzir o desperdício através do trabalho em células, da polivalência, da autonomia e da eliminação de atividades que não adicionam valor.

Sem um cuidado especial, as mensagens e ações dos dois projetos podem ser percebidas como incompatíveis pela organização. Também pode haver duplicações, como a solicitação de conjuntos parecidos de informações, com apenas algumas diferenças de formato e conteúdo.

Esses conflitos e desperdícios podem impedir que as pessoas entendam onde a organização realmente quer chegar e causar insegurança, desmotivação e perda de comprometimento.

Em muitos casos, as organizações se encantam com uma metodologia e a definem como um objetivo estratégico em si mesmo, sem entender objetivamente todas as mudanças implícitas, especialmente as que afetam a maneira da organização ser dirigida. Na hora da implementação, a própria direção começa a 'customizar' a visão do projeto, contradizendo as mensagens iniciais.

Como um exemplo do mundo industrial, quantas organizações afirmam ter adotado o modelo Toyota mas permitem que seus dirigentes nos vários níveis passem meses sem visitar os processos onde o valor é gerado na organização? Comprou-se o 'pacote' pelo sucesso de uma outra organização, por ser uma moda no mercado, ou pelas maravilhas prometidas por uma consultoria.

Na maioria dos caos, as mudanças requeridas foram mal identificadas e mal compreendidas. Nem mesmo há a consciência da distância entre o discurso e a realidade.

Foco nas Mudanças Estratégicas, não nos Projetos

A disciplina estratégica e a formulação de um 'Plano Mestre de Projetos' são progressos importantes realizados por algumas organizações, porém esses elementos são ainda incapazes de impedir conflitos e redundâncias na implementação das mudanças estratégicas.

A abordagem mais avançada leva a Gestão Estratégica a focar não nos projetos mas diretamente nas grandes mudanças necessárias para a organização. Uma mudança importante pode ser, por exemplo, o aprimoramento dos controles para dar aos acionistas ou mantenedores e aos agentes de fiscalização do mercado de capitais a confiança nos números e nas práticas. Mas outra mudança igualmente importante pode ser o incentivo à criatividade e à iniciativa dos colaboradores e dos times operando nos processos.

Uma terceira mudança pode ser a reorganização da força de vendas, com os vendedores assumindo papel mais amplo na gestão dos clientes e ganhando mais autonomia (e responsabilidade).

Evidentemente, os objetivos estratégicos tradicionais continuam sendo fundamentais. Alguns podem requerer mudanças significativas através de um projeto, enquanto outros podem ser realizados pelos processos regulares da organização. Por exemplo, pode ser crítico para a competitividade que a organização aumente a produtividade em 15% nos processos de fabricação ou atenda no mínimo 95% dos pedidos dos clientes em 3 dias úteis. Porque os gestores dos processos regulares não podem se responsabilizar por atingir esses objetivos? Seria realmente necessário um projeto para isso?

Por outro lado, a implantação de uma nova fábrica ou de um novo sistema integrado podem ser inviáveis sem a constituição de um projeto para a sua execução.

Da mesma forma que no modelo anterior, algumas mudanças decididas na Gestão Estratégica poderão, sim, ser implementadas através de projetos e poderão aproveitar-se de metodologias como a Sarbanes-Oxley ou o Lean.

Entretanto, mesmo nos casos em que projetos e metodologias sejam a melhor solução, tais projetos e metodologias não poderão tornar-se objetivos em si mesmos; permanecerão estritamente como instrumentos a serviço das mudanças estratégicas. Seu sucesso ou fracasso será determinado pela efetividade das mudanças, pela sua sustentabilidade e pelo custo da transformação.

A figura ao lado mostra a visão da Gestão Estratégica focando sobre as grandes mudanças e usando projetos e processos como instrumentos para promovê-las.

A Gestão de Mudanças passa a ser feita de maneira integrada, orientando os projetos e otimizando as ações de comunicação, aprendizado, reconhecimento e recompensa.

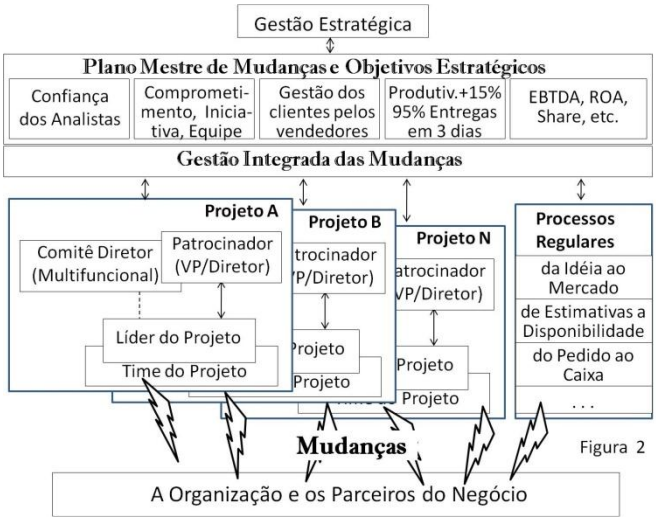


Figura 2

A Gestão de Mudanças como Competência de Liderança

Vimos que a Gestão de Mudanças deve ser praticada em cada projeto. Vimos também que melhores resultados virão se a praticarmos no nível estratégico, orientando os projetos e outras ações de mudança de maneira integrada.

Abordamos agora um terceiro nível em que deve ser desenvolvida a competência para a Gestão de Mudanças, o nível da liderança.

A Gestão Integrada de Mudanças no nível estratégico e as ações de Gestão de Mudança nos projetos têm como escopo a organização como um todo ou grupos específicos dentro da organização. Em alguns casos podem chegar a tratar de alguns indivíduos selecionados. Mas não têm como cuidar de todos os indivíduos que precisam mudar.

Ora, toda mudança, por mais generalizada que seja, necessariamente precisa acontecer no nível de cada indivíduo.

Algumas análises e ações no nível de grupo contribuirão muito para as mudanças individuais mas a efetividade necessária somente acontecerá se estivermos atentos às necessidades e dificuldades de cada pessoa.

Isso representa uma nova dificuldade pois nem os responsáveis pela Gestão Integrada de Mudanças, nem os times de projetos, nem o RH, têm capacidade para atuar nesse nível. Nem deveriam - não é essa a sua responsabilidade.

Ao contrário, essa é a principal missão do chefe imediato ou líder - conhecer, orientar e ajudar os seus subordinados ou liderados a se desenvolver, produzir e contribuir ativamente para o crescimento da organização.

Ajudar o liderado ou subordinado a evoluir em sua carreira e ajustar-se às novas necessidades da organização é, essencialmente, praticar a Gestão de Mudanças. Isso se torna ainda mais importante quando as mudanças dos seus liderados ou subordinados estão diretamente ligadas às mudanças estratégicas da organização.

Portanto, a competência em Gestão de Mudanças é essencial ao gestor - em todos os níveis - no mundo moderno. Essa competência é o que permite ao gestor tornar-se um líder e um instrumento efetivo da Gestão Estratégica da organização. Sem ela, cada gestor tende a ser um fator de atraso e resistência às mudanças do seu pessoal.

A Competência em Gestão de Mudanças como Fator de Competitividade

Nos últimos anos as organizações foram impactadas sem trégua por mudanças tecnológicas, pela globalização, pelas crises e outros fatores. Os próximos anos prometem ainda mais mudanças, significativas e entrelaçadas.

Os polos de capital, tecnologia, recursos e consumo tendem a continuar mudando significativamente. Nem mesmo as organizações mais sólidas podem acomodar-se, sob o risco de ser surpreendidas.

As pessoas também estão mudando. Seus valores, expectativas, disposições. A cada poucos anos, o perfil do profissional que entra no mercado muda sensivelmente.

Para os profissionais em posição de liderança e para a organização como um todo, desenvolver uma forte competência em Gestão de Mudanças e aplicá-la de forma contínua tende a ser o maior fator de competitividade nesses novos tempos, pois atua diretamente sobre o potencial das pessoas.

Mais do que o capital ou a tecnologia, são as pessoas que transformam o mundo.

> "*Muitas organizações reconhecem hoje que decisões da liderança sem uma gestão apropriada das mudanças contribuiram, no passado, para que os funcionários se sentissem como vítimas. (...)*
>
> *Quando as pessoas se sentem como vítimas, a sua tendência natural é resistir à mudança. Isso, evidentemente, resulta no atraso das mudanças, na sua implementação parcial ou na falha completa.*
>
> *E, cada vez que isso acontece, os funcionários aprendem uma lição importante: Cuidado, lá vêm eles de novo, é hora de resistir*." Jeanenne LaMarsh, in "Change Better" - pg. 7

Sobre os autores

DANIEL DRUWE ARAUJO CPIM

Daniel Druwe Araujo, graduado em Economia, é Mestre e Facilitador de Gestão de Mudanças, profissional certificado e instrutor reconhecido pela Association of Operations Management (APICS), diretor da Associação Brasileira para Educação em Administração Empresarial (ABAI) e membro fundador da Association for Change Management Professionals (ACMP).

Trabalhou por 23 anos em Planejamento, Logística, Marketing e Tecnologia de Informação, tendo liderado projetos para a implementação de processos de negócios, sistemas ERP e programas de excelência em negócios.

Como consultor desde 1992, Daniel ajuda organizações no Brasil, A.L. e Europa, na gestão estratégica e de pessoas, aperfeiçoamento contínuo, planejamento operacional e em Gestão de Mudanças. Como associado Oliver Wight, suportou 13 organizações em 8 países a alcançar a certificação como organizações Classe A ou de Excelência Operacional.

Apresentador frequente em conferências internacionais e eventos profissionais, é atualmente o Sócio Diretor da T 2People, empresa dedicada a Gestão de Mudanças e Excelência em Negócios, representando a LaMarsh Global nas Américas do Sul e Central.

MILTON CARRERA MARETTI

Engenheiro Químico e Ambiental, especializado em Gestão Industrial, com desenvolvimento executivo nas universidades de Stanford (Stanford Executive Program) e Michigan (HR Management), na Kodak (KMP), no Center for Creative Leadership (Leadership Growth), e na LaMarsh (Master of Managed Change).

Em sua extensa experiência, desempenhou as funções de Engenheiro de processos, Gerente de Produção, Gerente de Projetos (sistemas e mudança de cultura), Diretor de Qualidade (L.A.), VP RH (L.A. e Mundial), Presidente da Região Latino Americana. Trabalhou e viveu por 9 anos nos EUA, desenvolvendo significativa experiência multi-paises e multi-culturas.

Ganhador do prêmio máximo de liderança na Kodak (CEO Leadership Award), é coautor do livro: O Desequilibrista. Foi executivo chefe da FFE (industrialização de frutas). Atualmente é Sócio Diretor da T2People e sócio fundador da ACMP - Association for Change Management Professionals

Referências:

[i] Kübler-Ross, E. (1973) *On Death and Dying*, Routledge, ISBN 0415040159 / http://en.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCbler-Ross_model#cite_note-0

[ii] KOTTER, J. P. (1997) - *Liderando mudança*. 6ª Edição. Campus. Rio de Janeiro/ http://en.wikipedia.org/wiki/John_Kotter

[iii] Burke, W.W. e Litwin, G.H, A Causal Model of Organizational Performance and Change, em Journal of Management, vol 18, 3, 1992.

[iv] Changing the Way We Change (1995); Master Change, Maximize Success (2004); Change Better (2010); www.lamarsh.com