

# A arte de gerenciar a mudança

Jayme Alexandre Dias de Lima

*"Gestão da Mudança é uma arte, e seus grandes artistas são aqueles bem-sucedidos em mobilizar suas organizações e executar suas estratégias com sucesso." – David Norton*

As organizações bem sucedidas estão sempre em busca de estratégias inovadoras que as levem a uma posição de destaque em seus segmentos de mercado e garantam sua competitividade e sustentabilidade. Os líderes dessas organizações se esforçam por conhecer novas técnicas e tecnologias de gestão, mas o conhecimento e envolvimento apenas dos líderes não são suficientes para que estas empreitadas tenham êxito. É fundamental que mais pessoas abracem a causa e comprometam-se com o alcance dos desafios propostos, dos conselheiros aos operadores, passando principalmente pela gerência média, que representa o principal elo entre liderança e os colaboradores da linha de frente.

Um processo de execução e gestão da estratégia, que leve as empresas a um novo patamar de desempenho, está intimamente ligado à mudança, pois traz impactos significativos no status quo de uma organização e de seus funcionários, visto que comumente está relacionado à definição de metas ousadas, a novos modelos de avaliação de desempenho, ao estabelecimento de novos fóruns de discussão e de tomada de decisão, a adoção de novas ferramentas e metodologias, a atribuição de novas responsabilidades em vários níveis hierárquicos, a novos produtos, serviços e mercados, a novos atributos de valor, a uma nova cultura organizacional, a novas tecnologias, processos, competências e assim por diante. Ou seja, ao executar sua estratégia a organização inteira é afetada, e o engajamento e comprometimento de todos tornam-se fundamentais para se obter os resultados esperados.

Conforme depoimento de Kirk Klasson, que foi vice-presidente de estratégia da Novell, publicado no artigo "O Diretor de Estratégia" (Harvard Business Review de outubro de 2007), "Nenhuma estratégia pode ser simplesmente imposta à organização. Sem compreensão e consenso de verdade, a estratégia vai produzir muitos sorrisos, muitos tapinhas nas costas, mas zero de mudança quando cada um voltar a sua sala".

Porém, pela própria natureza humana, as pessoas tendem a resistir e negar mudanças, o que pode liquidar com os esforços de transformação. Por este motivo se faz necessário dedicar atenção, tempo e recursos essenciais para gerenciamento de todas as transformações inerentes à estratégia. Isto é o

que determinará o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa desta natureza.

Na década de 50, uma psiquiatra suíça especializada em pacientes terminais chamada Elisabeth Kübler-Ross, percebeu em suas pesquisas que as pessoas passavam por estágios comportamentais semelhantes ao serem confrontadas com a sua própria morte iminente, que iam desde a negação até a aceitação do fato e compromisso com o que poderia ser feito. Mais tarde, analisando as famílias de seus pacientes, verificou que eles também passavam pelas mesmas fases comportamentais.

*"Gestão da Mudança é uma arte, e seus grandes artistas são aqueles bem-sucedidos em mobilizar suas organizações e executar suas estratégias com sucesso."* – David Norton

Os estágios estudados pela Dra. Kübler-Ross, que vão da negação à aceitação de uma nova realidade, ocorrem também nas organizações quando submetidas a transformações. Podemos dividir o processo de aceitação à mudança em 4 grandes fases:

- **Negação:** As pessoas pensam que a mudança proposta nada mais é que um modismo passageiro. Não consideram de fato que a mudança é algo real, por mais que a decisão já tenha sido tomada e que ações concretas de efetivação já tenham ocorrido. Mantém-se alijadas do processo de transformação, evitam o assunto, não comparecem aos workshops, não atendem às convocações de reunião e parecem despreocupadas.

- **Resistência:** Neste estágio, as pessoas agem contra a iniciativa de mudança. Procuram razões pseudológicas pelas quais a mudança não funcionará, envolvem-se em disputas crônicas, demonstram algum nível de hostilidade, fazem perguntas impertinentes e atuam com lentidão e desorganização. Porém, John Kotter, um dos mais reconhecidos *experts* em Liderança e Gestão da Mudança, alerta em seu livro "Leading Change" (Harvard Business School – 1996) que nas empresas a maioria das resistências ocorre de forma passiva, não declarada. Segundo Kotter, é mais comum que as pessoas expressem concordância com a proposta de mudança e atuem nos bastidores contra a mesma, do que se posicionarem contrariamente de forma explícita. Isto faz com que seja muito mais complexa a compreensão do contexto e o mapeamento dos aliados e resistentes.

- **Exploração:** Nesta fase as pessoas já assumiram que a mudança é algo real e irreversível, embora possam ainda não concordar totalmente com a mesma. Buscam alternativas para lidar da melhor forma possível com a nova realidade. Inicia-se uma relação mais cooperativa e os envolvidos passam a contribuir com novas idéias. Procuram negociar pontos que os

façam se sentir mais confortáveis.

- **Compromisso:** Finalmente, neste estágio as pessoas de fato abraçam a causa e comprometem-se com o resultado principal por trás da iniciativa de mudança e participam ativamente de sua implementação. Os envolvidos sentem-se responsáveis e orgulhosos pelos resultados alcançados.

Vale ressaltar que esta não é uma seqüência linear, controlada e inalterável. As pessoas podem passar por todas ou apenas por algumas destas fases. Além disto, trata-se de algo dinâmico. Ao gerenciar um processo de mudança, não se deve estabelecer o posicionamento das pessoas de forma estática e definitiva. Aqueles que se apresentem resistentes ou contrários hoje podem mudar sua conduta e passar a se comprometer com o sucesso da empreitada, adotando uma postura colaborativa de um dia para o outro. Por isto, os agentes de mudança, ou seja, os responsáveis pela gestão do processo de transformação, devem sempre estar atentos às atitudes e comportamentos das pessoas e visitar constantemente suas análises do contexto e dos envolvidos, a fim de ter um mapeamento mais apurado do cenário organizacional.

Dessa forma, a grande missão da Gestão da Mudança é fazer com que este processo de aceitação seja o mais suave possível e que todas as pessoas se envolvam com a causa, comprometendo-se de fato com a campanha de transformação. Esse alto nível de engajamento passa a ser ainda mais crítico para o sucesso de qualquer empresa se considerarmos a velocidade com que os cenários competitivos vêm sofrendo alterações. Organizações capazes de se mobilizar e se articular para ajustarem-se rapidamente às alterações do contexto, sem dúvida possuem um importante diferencial competitivo.

*"Gestão da Mudança é uma arte, e seus grandes artistas são aqueles bem-sucedidos em mobilizar suas organizações e executar suas estratégias com sucesso."* – David Norton

Assim, é possível constatar o seguinte paradoxo:

- O dinamismo dos cenários competitivos faz com que, cada vez mais, as empresas tenham que desenvolver a capacidade de se adaptar rapidamente às freqüentes alterações de variáveis internas e externas, revisando suas prioridades e focos estratégicos e redistribuindo seus recursos com esta mesma agilidade;
- a execução da estratégia – e conseqüentemente de suas revisões – provoca uma série de mudanças em todos os níveis organizacionais, sejam elas estruturais, tecnológicas, relacionadas à forma de gestão ou até mesmo à estrutura de poder;
- o engajamento de todos é fundamental para o sucesso na implementação

de qualquer estratégia e para o alcance dos resultados que levarão a empresa a um novo patamar de desempenho;  
- porém, as pessoas por sua própria natureza, tendem a resistir e negar mudanças.

Por esta razão, não é de se estranhar o resultado de um estudo publicado pela Harvard Business Review em 2005 que mostra que 70% dos esforços de transformação organizacional falham, sejam eles de companhias com ou sem fins lucrativos, tanto no setor público quanto no privado. O principal motivo para uma taxa de insucesso tão elevada é o fato de as organizações não contarem com o empenho real das pessoas nestas iniciativas, o que compromete a capacidade de adaptação às constantes mudanças macroeconômicas, mercadológicas, políticas e sociais com a agilidade necessária para sobreviver em um contexto tão complexo e dinâmico.

Existem diversas vertentes teóricas sobre Gestão da Mudança, porém, os principais autores convergem em um ponto: Transformações organizacionais não dependem apenas de alguns executivos ou alguma área. A mudança não pode ser compreendida como algo de RH, de Planejamento Estratégico ou de Qualidade. A liderança elabora a estratégia, mas são especialmente as pessoas da linha de frente que devem comprar a idéia com seus corações e mentes, pois são elas que a executam de fato, que fabricam os produtos ou entregam os serviços, que têm contato direto com os clientes e que tomam as decisões do dia-a-dia que acabam por determinar por quais caminhos a organização segue.

Contudo, não é suficiente abranger um maior número de empregados. O importante é buscar também um profundo engajamento. Alguns autores alertam que é preciso enxergar os empregados como voluntários que decidem a cada dia se vão ou não contribuir com a superação dos principais desafios estratégicos com uma porção extra de energia.

O nível de envolvimento necessário para a mudança é impactado pela presença de alguns geradores de negação e resistência clássicos. Podemos citar como principais os seguintes:

- **Incertezas:** Mudança significa incerteza, e isto não é algo que a maioria das pessoas lida facilmente. Ao não ter confiança quanto aos resultados que serão obtidos, quanto às dificuldades que serão enfrentadas, quanto ao seu futuro e de seus colegas na empresa, os envolvidos tendem a buscar suas zonas de conforto e não apoiam as propostas de mudança, pois não sabem ao certo o que irá acontecer sob todos estes aspectos. Tomemos como exemplo, uma empresa de automação industrial que sempre utilizou sua

área de Engenharia de Campo como alavanca para venda de *hardwares*, *softwares* e projetos, ou seja, onde os vendedores ofereciam gratuitamente horas de engenharia caso os clientes adquirissem um determinado pacote de produtos e outros serviços. De acordo com uma diretriz da matriz, a área de Engenharia de Campo deveria passar a ser lucrativa, ou seja, os serviços deveriam ser vendidos a um preço suficiente para pagar os custos e gerar a margem requerida. Com esta nova estratégia, é bem provável que algumas questões passariam pelas cabeças tanto dos vendedores quanto dos próprios engenheiros de campo, tais como "será que o cliente irá aceitar pagar por isto?", "como vamos vender nossos produtos agora?", "vai haver demissões?", "nossos benefícios serão cortados para alcançarmos as metas de lucratividade?", etc.

A tendência seria que as pessoas procurassem manter o status quo, pois já sabiam como lidar com aquela realidade.

- **Invasão de território:** Iniciativas de mudança podem ameaçar pessoas que estão acostumadas a fazer as coisas de seu próprio modo. Segundo Jack Welch, "todos adoram rotinas e padrões. O fenômeno é tão arraigado que parece fazer parte da natureza humana.". Normalmente as pessoas não gostam que lhe digam como fazer o seu trabalho, ainda mais se já o fazem há muitos anos e vêm obtendo bons resultados dessa forma. Suponhamos uma empresa estruturada em 3 unidades de negócio, que o orçamento sempre tenha sido distribuído igualmente entre as três e cujos respectivos gestores sempre tiveram total autonomia sobre estes recursos financeiros. A partir da adoção de uma estratégia corporativa, definiu-se que não haveria mais uma distribuição linear dos recursos financeiros entre as UNs. Em seu lugar, seriam definidas quais as prioridades estratégicas observando o conjunto de negócios, e estas seriam financiadas pelo orçamento de acordo com o ranking de priorização e com a quantidade de recursos disponíveis. Dessa forma, seria possível que uma das Unidades consumisse 3/5 de todo o orçamento do ano, enquanto as outras duas apenas 1/5 cada. É bastante provável que algumas pessoas se posicionariam contrárias à mudança. Neste exemplo, as regras de poder estabelecidas tacitamente estão sendo ameaçadas. Os gestores não decidiriam mais sozinhos onde aplicar os recursos financeiros da Companhia. Mudanças como esta, se não conduzidas adequadamente, geram resistência.

- **Novas responsabilidades:** Metas e objetivos claramente definidos significam responsabilidades claramente definidas. Novas responsabilidades são ameaçadoras. Por exemplo, ao se desenhar e executar uma nova estratégia utilizando a metodologia do Balanced Scorecard pressupõe-se o estabelecimento de responsáveis pelos objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas. Como a estratégia é algo geralmente "interfuncional", ou seja, que perpassa as áreas e estruturas organizacionais, é comum as pessoas

não aceitarem espontaneamente estas responsabilidades, alegando, entre outras coisas, que “os resultados esperados não dependem delas”.

- **Mudanças técnicas:** Introdução de novas ferramentas, sistemas, metodologias e processos podem gerar insegurança e, conseqüentemente, resistência. Um exemplo clássico de como mudanças técnicas podem impactar as pessoas de uma organização é a implantação de um novo ERP (*software* de gestão empresarial). Na maioria dos casos, projetos desta natureza são longos, complexos e cheios de percalços no seu caminho. As pessoas envolvidas comumente se sentem desgastadas e, mesmo após a operacionalização do sistema, levam algum tempo para utilizar a nova ferramenta de forma eficaz. Afirmam que o programa anterior era muito melhor, mais amigável, mais simples, mais flexível, etc.

- **Mudanças Sociais:** São ainda mais determinantes para a presença ou não de resistências do que as mudanças técnicas. Trata-se de alterar, ou mesmo de ameaçar alterar, a forma com que as pessoas se relacionam, ou seja, interferir na rede de relacionamentos estabelecidos.

Suponhamos uma empresa de médio porte prestadora de serviços onde a maioria das decisões sempre foram tomadas de forma colegiada entre os Diretores e que pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos tinham um espaço para expressar seus pontos de vista quanto a assuntos corporativos de uma forma transparente. Os funcionários estavam acostumados a contribuir com a gestão da Companhia e se sentiam motivados com isto. A partir da venda desta organização a uma multinacional, todas as grandes decisões passaram a ser tomadas pela matriz, o que dava pouco espaço até mesmo para o time executivo expressar suas opiniões. Em casos como este há uma enorme chance das pessoas resistirem à nova forma de gestão, aos novos padrões de discussão e à nova estrutura de poder. Caso não gerenciada de forma efetiva, esta transição poderia resultar em um elevado nível de desligamentos, baixa produtividade, queda de motivação e de satisfação dos empregados e, conseqüentemente, de clima organizacional. Dessa forma seria difícil entregar serviços com a mesma qualidade anterior que garantisse a satisfação dos clientes e sustentabilidade da empresa.

Mudanças sociais também podem ser originadas por mudanças técnicas. Tomemos como exemplo um time de gestores industriais que por anos foi reconhecido por todos na organização como expert no processo produtivo de fitas de vídeo-cassete. Suas habilidades contribuíram significativamente para que a empresa alcançasse o status de líder de mercado. Porém, com o advento e disseminação de outras mídias, tais como o DVD, a empresa se viu obrigada a descontinuar a produção de fitas de vídeo-cassete e investir fortemente na fabricação de DVDs para tentar manter seus antigos clientes que passaram a demandar esta nova tecnologia. As mudanças técnicas

deste exemplo estariam relacionadas às máquinas, ao novo processo de fabricação, etc. Já as principais mudanças sociais dizem respeito à forma com que o time de especialistas passaria a ser visto e tratado pela Companhia. Eles não mais eram os detentores das capacidades essenciais para o sucesso da Organização, e especialmente por esta razão, tenderiam a se posicionar contrariamente à nova estratégia. Mais uma vez, para não perder este grupo e conseqüentemente sua ampla experiência no setor, e, além disto, não tê-los como inimigos do novo direcionamento estratégico, seria preciso gerir esta transição com cuidados especiais.

Visto que a mudança é algo fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações, que ela só de fato ocorre com o engajamento de todos, e que as pessoas tendem naturalmente a combater alterações em seu status quo, o que então pode ser feito para vencer esta resistência e alcançar os resultados esperados?

Ao longo de décadas, diversos casos de sucesso e insucesso vêm sendo estudados por acadêmicos e líderes empresariais. Por meio destas pesquisas e experiências foi possível identificar práticas e ferramentas de Gestão da Mudança que obtiveram êxito em diferentes contextos, tendo sua eficácia amplamente reconhecida.

- **Instaurar a crise:** Perceber claramente crises (potenciais ou reais) e grandes oportunidades é a melhor forma de tirar as pessoas de sua zona de conforto e fazê-las ficar atentas às necessidades de mudança. É preciso fazer os funcionários compreenderem que se continuarem a fazer as mesmas coisas, da forma com que estão acostumados, o futuro da organização pode estar comprometido. São perante grandes crises que as pessoas mais desenvolvem seu senso colaborativo e de grupo. De acordo com um ex-CEO de uma grande companhia européia, o propósito desta atividade é "fazer o status quo ser mais perigoso do que lançar-se ao desconhecido", e esta constatação deve iniciar-se na Liderança.

É possível instaurar o senso de urgência também em companhias saudáveis. Tomemos como exemplo uma multinacional do setor farmacêutico que vem a cada ano crescendo consistentemente a taxas superiores a 15%, e que conta com um portfólio de 18 produtos, dos quais apenas três ainda são protegidos por patentes. Estes três itens responderam por 70% da rentabilidade da empresa nos últimos dois anos, e suas patentes irão expirar no médio prazo. Já se sabe que competidores asiáticos detêm o know-how de fabricação destes produtos e conseguiriam disponibilizá-los no mercado a um preço 20% menor que o da empresa.

Realizar apresentações à liderança que ilustrem as conseqüências caso a companhia não invista fortemente em Pesquisa e Desenvolvimento e em

estratégias de diferenciação e fidelização de clientes, seria uma ótima maneira de se instaurar a crise, criando o clima para a mudança!

Outro bom exemplo é o de uma empresa do setor siderúrgico que historicamente apresenta excelentes resultados, mas que, diante da expressiva consolidação mundial do setor, se vê diante do dilema "expandir-se ou ser adquirida". Alertar os dirigentes, com base em fatos e estatísticas faz com que exista um alinhamento sobre o risco de se manter o status quo e sobre a necessidade de transformação.

A crise pode vir também por meio da identificação de uma oportunidade. A crescente demanda mundial por fontes de energia alternativa pode fazer com que empresas petrolíferas ampliem seu portfólio e passem a investir em bio-combustíveis, por exemplo, para explorar sinergias comerciais e logísticas.

O uso de *benchmarks* também demonstra eficácia para tirar organizações da zona de conforto. Explorar exemplos de excelência (sejam históricos da própria empresa ou de competidores) para ilustrar os *gaps* existentes com relação ao desempenho atual faz com que os executivos e demais funcionários avaliem a organização sob uma perspectiva mais abrangente e isto pode criar a energia necessária para iniciar um processo de mudança.

- **Comunicação:** Pode-se afirmar que esta seja a principal ferramenta de Gestão da Mudança. As pessoas precisam constantemente receber mensagens que confirmem que algo importante está de fato sendo transformado e que o seu envolvimento é fundamental. Precisam entender claramente o real motivo e propósito da mudança, onde se espera chegar (visão), qual é o seu papel dentro disto e como serão impactadas. As mensagens devem ser elaboradas de acordo com o perfil de cada público, sempre adotando os termos que lhe sejam mais familiares, porém é crítico assegurar um total alinhamento entre as informações passadas a fim de garantir a credibilidade do programa como um todo.

Os conteúdos iniciais devem ser menos focados em questões como cronograma, responsabilidades, detalhes técnicos e mais direcionados ao que de fato está sendo mudado. Sempre que possível deve-se priorizar comunicações face a face.

Além disso, é preciso que os líderes comportem-se de forma alinhada à mensagem que estão passando, caso contrário a confiança na comunicação vai por água abaixo. Conforme Jeanie D. Duck afirma em seu artigo "Managing Change – The Art of Balancing", "...mudar é algo extremamente pessoal e requer que as pessoas pensem, sintam e façam coisas de forma diferente. Mudar está diretamente relacionado com gerenciar emoções,

tradicionalmente banidas do ambiente de trabalho. Confiança é algo crítico para uma transformação bem sucedida – e particularmente difícil de se estabelecer no meio de uma mudança”.

A essência da comunicação varia de acordo com o estágio comportamental dos receptores:

- Comunicação no estágio de Negação: deve ser clara, direta e assertiva, de forma mais “vertical” de cima para baixo. Deve passar a firme mensagem que a mudança é fato real e que já está acontecendo! É importante que as pessoas entendam sempre o motivo pelo qual a mudança é necessária e os objetivos que se espera conseguir.

- Comunicação no estágio de Resistência: deve insistir na comunicação vertical explicando “o que, quando, onde e por que”. Porém, é muito importante que se abra um espaço para o feedback. Neste estágio as pessoas têm uma grande necessidade de serem ouvidas.

- Comunicação no estágio de Exploração: deve ser mais participativa e aberta, discutindo sobre novas idéias, contribuições e alternativas. É importante divulgar todos os progressos obtidos e compartilhar casos de sucesso para aumentar a confiança e reduzir incertezas.

- Comunicação no estágio de Compromisso: foca no compartilhamento dos resultados alcançados. Tem um caráter comemorativo e motivacional. Porém, deve-se sempre ficar atento a eventuais “recaídas”, e por isto, ressaltar a necessidade de seguir em frente no processo de definitiva incorporação da mudança. É preciso cravá-la na organização, e isto só ocorre por meio da cultura. Portanto, é necessário que nesta fase a comunicação ressalte a nova cultura organizacional que acolha e congregue a mudança em curso.

- **Capacitação**: Treinar as pessoas para que estejam preparadas para lidar com todas as mudanças técnicas que estão ocorrendo. Se não souberem como utilizar as novas ferramentas, sistemas ou metodologias, elas irão resistir às mesmas.

- **Dar visibilidade e responsabilidade ao indivíduo resistente**: Uma boa forma de mitigar a resistência é colocar alguns indivíduos contrários à iniciativa no centro de sua execução, dando-lhes visibilidade e responsabilidades. Dessa forma, envolvendo-se com os esforços de mudança, as pessoas tendem a se comprometer com seu sucesso.

- **Adaptações**: Os agentes de mudança devem aproveitar formas e padrões já existentes na organização para minimizar os impactos negativos

associados à mudança.

- **Enfatizar novos padrões de desempenho:** Sempre que possível, deve-se ressaltar a expectativa da organização quanto ao desempenho dos funcionários relacionado à mudança. É preciso encorajá-los e estimulá-los e deixar bem claro que não será admitido que façam as coisas da maneira antiga. A Liderança deve mostrar claramente o suporte à iniciativa de mudança. Nenhuma demonstração pública de apoio é demais.

- **Envolver (de fato) outras áreas e pessoas:** A ação de mudança deve pertencer à organização. As pessoas não devem percebê-la como de alguma área ou pessoa específica. No caso da mudança estar diretamente ligada a uma determinada divisão, as pessoas desta área devem assimilar isto como algo coletivo, e não como uma ação particular do gestor.

Porém, em 1969 um autor chamado Paul R. Lawrence já dizia que "participação" não pode ser simplesmente criada. É um sentimento. É importante avaliar se o objetivo é realmente obter participação ou apenas disfarçar o direcionamento já definido.

O *empowerment* só é alcançado no momento em que as pessoas se sentem genuinamente convidadas a co-criar o futuro da Companhia.

- **Enfatizar os benefícios associados à mudança:** Significa fazer com que as pessoas percebam claramente quais serão as recompensas por mudar. Para tal, é interessante conhecer as demandas específicas de cada público para ser mais assertivo ao explicitar tais benefícios. É importante lembrar que a mudança não traz apenas melhorias em "números" (valor da ação, lucratividade e vendas), mas também gera benefícios intangíveis, tais como desenvolvimento de novas competências, maior efetividade dos trabalhos em equipe, estabelecimento de um clima de confiança e comprometimento, etc. A ênfase deve ser equilibrada entre resultados econômicos e "organizacionais", ou tangíveis e intangíveis.

- **Criar Espaços de Transição:** Quando a mudança envolve grupos com opiniões contrárias e antagônicas, sugere-se criar um espaço onde se possa, de forma coordenada e estruturada, ocorrer negociações e concessões de ambas as partes até que se chegue a um consenso e se consiga obter o engajamento e compromisso das partes envolvidas. Este tipo de dinâmica deve iniciar pela identificação de objetivos comuns de ambos os grupos e pelo entendimento dos pontos inegociáveis. A partir de então, passa-se a discutir os pontos passíveis de adequações, sempre tendo como foco a consecução dos objetivos comuns. Faz-se importante a presença de um facilitador "neutro", que deve garantir o avanço e foco das discussões.

- **Revisar os marcos (milestones) com frequência:** Segundo Harold Sirkin, Vice-Presidente do Boston Consulting Group, projetos longos revisados frequentemente têm maiores chances de sucesso do que um projeto curto revisto raramente. Atuando desta forma, os problemas podem ser identificados ao primeiro sinal de ameaça, o que permite tomar ações corretivas prontamente.

Além disto, estes marcos muitas vezes estão atrelados a conquistas, cuja atenção e reconhecimento criam a energia necessária para o alcance de sucessos futuros e, aos poucos, passam às pessoas resistentes e contrárias o sentimento de que é possível fazer com que o programa dê certo!

- **Estabelecer um time de projeto qualificado:** O gestor do projeto deve buscar reunir um time com pessoas de diferentes funções e áreas com habilidades para solução de problemas, focadas em resultados, metódicas, mas que toleram ambigüidade, com conhecimento organizacional, disposição para aceitar responsabilidades e desconsideração por auto-promoção e notoriedade.

Lembre-se! Não existe uma regra específica e sistemática para se obter o sucesso nos esforços de transformação. A efetividade de cada uma destas práticas e ferramentas depende totalmente do contexto político e cultural de cada organização. Além disto, a mudança só é de fato incorporada após a cultura organizacional ter se adaptado a ela. É preciso tomar cuidado para não declarar vitória cedo demais, visto que vários esforços de transformação são perdidos devido ao fato de não se dar a atenção adequada ao ressurgimento das velhas tradições após a suposta conclusão do projeto. A única forma de fazer com que a mudança perdure é trabalhando-se a cultura e as crenças, e isto demanda algum tempo, vigilância e atenção. A transformação é um processo, não um evento.

Boa sorte!

*"O difícil não é implementar novas idéias na cabeça das pessoas, mas sim retirar as antigas" – Mary Lippitt*

Fonte: Portal HSM On-line