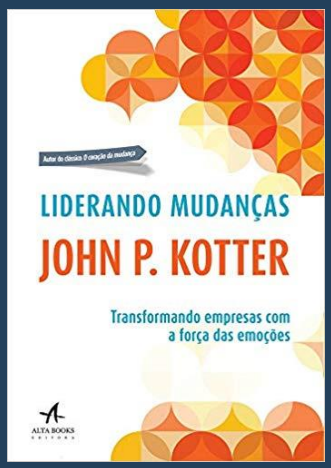

Leading Change

Leading Change
Ano de publicação: 2017
Autor: John P. Kotter
208 páginas
Link para compra: https://amzn.to/2ER7rEq

O livro "Leading Change" foi escrito pelo autor John P. Kotter e lançado pela editora Harvard Business Review Press em 2012. O livro é composto de três partes e doze capítulos.
São 220 páginas de muito conhecimento em que o autor descreve o passo a passo para a tão sonhada mudança.

Avaliação geral

9

9 Aplicabilidade
10 Inspiração
8 Inovação
9 Impacto no resultado
9 Estrutura

Principais ideias do livro

- O que era feito antigamente na administração das empresas, já não serve para as demandas atuais;
- O mercado está mudando e rápido;
- Para uma mudança real, significativa e duradoura, é aconselhável seguir os oito passos descritos no livro;
- Comunicação, empoderamento e consciência são fatores chave;
- A liderança é o grande diferencial neste novo cenário.

Esse livro é indicado para quem?

Este livro é principalmente indicado para gestores e pessoas que trabalham em empresas, buscando desenvolvimento e caminhar de acordo com o que os novos padrões de mercado exigem.
Se você é curioso da área e tem interesse em descobrir as grandes diferenças do que era feito para como deve ser, esse livro também é para você.

Visão geral do livro

Overview: Transformando Organizações: Porque Firmas Fracassam

Você já parou para pensar por que firmas falham em progredir ou até vão a falência por não conseguir acompanhar o mercado?
A demanda atual é de redução de custos, melhoria de produtos e serviços, e constantemente buscar por novas oportunidades para aumentar a produtividade.
Porém, existem erros muito comuns que atrapalham esse desenvolvimento e pouco a pouco vão minando a empresa. Estes são:

> *Nada prejudica a mudança mais do que o comportamento de indivíduos importantes que é inconsistente com a comunicação verbal.*

1. Permitir muita complacência;
2. Falha em criar uma coligação poderosa de direção;
3. Subestimar o poder da visão;
4. Não comunicar suficientemente a nova visão;
5. Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão;
6. Falhar em criar vitórias de curto prazo;
7. Declarar a vitória cedo demais;
8. Negligenciar a fixação das mudanças de forma firme na cultura da empresa.

Estes erros não seriam tão perigosos há alguns anos, onde as mudanças no mercado ocorriam de forma lenta e previsível.
Porém, atualmente, tudo acontece extremamente rápido e, se as empresas não acompanharem, irão sucumbir.
Ao ter consciência desses erros, é possível então pensar em como evitá-los ou em soluções para os mesmos. Vamos então, começar a ver as soluções para sermos bem sucedidos nesta caminhada.

Overview: Mudança de Sucesso e as Forças Que a Conduzem

Quem nunca tentou mudar algo que não estava satisfeito, falhou e ficou descrente da mudança? A medida que vamos falhando em atingir nossos objetivos, tendemos a arriscar e acreditar menos nos processos. Acaba se tornando algo muito custoso e difícil.
A geração anterior, por exemplo, estava acostumada a um mercado totalmente diferente do que o encontrado hoje e encarar os desafios da transição de fato não é fácil. Porém, ao mesmo tempo que esse mercado apresenta muitos desafios, ele nos presenteia com infinitas possibilidades e isso é maravilhoso.
As forças econômicas e sociais que conduzem essa grande modificação são as mudanças tecnológicas, a integração internacional, a maturação dos mercados em países desenvolvidos e a queda dos regimes comunistas e socialistas. Estes elementos levaram então à globalização dos mercados e da competição.
A globalização por sua vez, como dito anteriormente, gera muitos obstáculos e dificuldades, mas também oferece um mundo de oportunidades. Basta se adequar às transformações em larga escala de forma ágil e você poderá colher os frutos de seu empenho.
Neste momento, é importante destacar um elemento essencial para o sucesso da mudança, o líder.
Falaremos de forma detalhada mais a frente, mas é crucial compreendermos o papel que ele exerce e que, não é pelo fato de que ele é essencial, que não precisaremos de gestores. Cada um exerce a função que é sua por direito e competência.

É por meio deles que conseguiremos uma nova visão e, dessa forma, iremos conseguir desenvolver estratégias eficientes e eficazes.

Overview: Estabelecendo Um Senso de Urgência

Você já se deparou com um trabalho que tinha que entregar mas que faltava muito tempo e você foi deixando-o de lado até o último minuto?
Este capítulo fala exatamente sobre isso, a necessidade de se criar um senso de urgência para obter mais cooperação e dedicação. Quando não temos esse senso, acabamos ficando muito confortáveis em nossa posição, não acreditamos na real necessidade de fazer além, de nos empenharmos.
Acredite, a complacência, mais uma vez, é uma grande vilã nesse cenário e essa comodidade pode vir de diversos fatores como, por exemplo, a ausência de uma real crise, muitas fontes a disposição, empresas que utilizam o potencial de seus funcionários de forma rasa, padrões baixos de cobrança, e por aí vai.
Como resolver esse problema então, você se pergunta. Bem, a resposta é simples.
Aumente o senso de urgência!
Existem algumas possibilidades para fazê-lo, como: criar uma possível crise para expor as fraquezas da empresa, eliminar os excessos, criar metas altas que sejam difíceis de serem alcançadas com a atuação padrão, aumentar as discussões sobre os problemas da empresa, falar com clientes insatisfeitos e bombardear as pessoas com possíveis possibilidades, mostrando-as as recompensas que trarão se alcançadas.

Overview: Criando Uma Coligação de Direção

Uma grande transformação geralmente está associada a figura de uma pessoa. Essa pessoa guia o processo, que por si só não é fácil e ajuda a sustentá-lo. Porém, se uma pessoa com tal capacidade já é ótimo, ter um time para conduzir essa mudança é o ideal a ser alcançado.
Ao formar um time como esse, a condução dos estágios iniciais se torna mais fácil e a reestruturação e reformulação das estratégias é mais eficiente. Uma pessoa sozinha, por mais capaz que seja, dificilmente conseguirá liderar e lidar com as decisões sem ajuda.
Outra questão importante é escolher as pessoas certas para este time. A escolha de pessoas erradas diminui a credibilidade do time, das decisões, das estratégias e isso enfraquece a mudança e a vontade dos funcionários de mudar.
Ao montar essa coligação, precisamos ficar atentos a algumas questões como ter certeza que todos que estão no time precisam estar, que tenham o conhecimento necessário, que tenham credibilidade e que sejam líderes.
Outros fatores relevantes são os que devemos evitar: pessoas com ego inflado, pessoas que causam problemas no ambiente de trabalho e que não são confiáveis. Estes e outros problemas podem até ser evitados quando não há problemas maiores na empresa, mas quando a crise chegar, se tornarão mais sérios e prejudiciais.
Forme um time de pessoas confiáveis e que tenham o mesmo objetivo. Quando temos objetivos alinhados e pessoas que querem de fato fazer acontecer, o trabalho flui e o progresso é mais provável.

Overview: Desenvolvendo Uma Visão e Estratégia

Ter uma visão do futuro também é essencial por mostrar aos envolvidos o porquê de trabalharem duro, se dedicar e quais recompensas irão receber em troca de seu esforço. Nada mais desmotivante do que trabalhar por um futuro incerto.
Líderes são capazes de criar uma visão e estratégias para torná-la real. Gestores, por sua vez, criam planos e orçamentos. Daí a diferença e a necessidade de escolher sabiamente com quem desejamos trabalhar e o que cada situação demanda.
Para que uma visão seja eficaz, ela deve ser concebível, desejável, viável, focada, flexível e comunicável. É importante ressaltar que uma visão ineficiente pode ser mais prejudicial do que não ter uma nova visão.

Overview: Comunicando a Visão de Mudança

Neste momento que já temos uma nova visão, ressaltamos a importância da mesma ser compartilhada com os envolvidos. Para ter sucesso, os mesmos precisam estar conscientes de seus papéis e suas metas.
Este senso compartilhado é o que motiva e coordena as ações para uma grande transformação. Porém, esse compartilhamento de visão pode ser um pouco complicado para os tradicionais gestores. Eles foram ensinados e treinados para gerir, mas nada os impede de aprender essa competência de comunicação.
Para facilitar a comunicação da visão, aqui estão algumas técnicas: simplicidade, uso de metáforas, analogias e exemplos, múltiplas plataformas, repetição, liderança pelo exemplo e eliminação de informações inconsistentes.

Overview: Empoderando Funcionários Para Ação em Larga Escala

Uma mudança geral exige mudanças organizacionais. Estruturas antigas não servem mais no contexto moderno que encaramos. Para isso, é necessária a ajuda de várias pessoas.
Quatro principais barreiras para o empoderamento devem ser observadas e eliminadas. São elas:

1. **Estruturas :** remova as estruturas de atuação que impedem a agilização do trabalho. Muitos níveis de chefia por exemplo, podem retardar a tomada de decisões.
2. **Habilidades:** a falta de habilidade é prejudicial para o desenvolvimento. Promova treinamentos para que seus funcionários fiquem 100% capacitados.
3. **Sistemas:** a liderança correta ajuda a transformar o sistema para que fique alinhado a nova visão.
4. **Supervisores:** confronte supervisores que não se empenhem à mudança, que não estimulam os funcionários e que não estejam alinhados a nova visão e estratégias.

Overview: Gerando Vitórias de Curto Prazo

Uma grande mudança demora para se concretizar. Se você não se policiar para criar vitórias de curto prazo, acabará percorrendo um caminho muito longo e perdendo o entusiasmo de seus funcionários aos poucos.
Muitas vezes precisamos de evidências convincentes para nos mostrar que estamos no caminho certo e que o que estamos fazendo vale a pena. Sem esse retorno, começamos a nos questionar e a nos dedicar menos.
Uma vitória de curto prazo deve ter pelo menos três características: ser visível, ser clara e estar claramente ligada ao esforço pela mudança.
Ao alcançá-las, elas se tornam combustíveis para continuarmos nos dedicando. São provas de que nosso sacrifício é válido, nos dá um feedback positivo, reafirma a visão e as estratégias, gera um impulso e mantém o time (até os chefes) unidos e dedicados aos objetivos.
Para isso é crucial ressaltar a importância do planejamento! Resultados não são questão de sorte e sem o devido planejamento, as coisas podem dar certo por um curto período, mas tendem a desandar a longo prazo.

Se você não conseguir descrever sua visão para alguém em cinco minutos e despertar o interesse dela, terá mais trabalho a fazer nesta fase de um processo de transformação.

Aqui ressaltamos também a importância dos gestores. Vamos lembrar que, geralmente, líderes não são bons gestores e gestores não são bons líderes. A transformação não é um processo que demanda apenas liderança, mas também gestão.
Ninguém melhor do que um gestor nessa etapa para definir planos, orçamentos, definir objetivos de forma clara, organizar a implementação e controlar o processo.

Overview: Consolidando Ganhos e Produzindo Mais Mudança

Em um processo longo de transformação, o senso de urgência pode acabar se perdendo. A complacência pode aumentar e os velhos hábitos e tradições podem voltar a atuar.
A resistência à mudança nunca desaparece totalmente e o progresso pode falhar rapidamente por duas razões: a cultura corporativa e a alta interdependência criada.
Você nunca sabe de fato todas as mudanças que virão no início do processo.
O planejamento demanda muito tempo e energia. A transformação ocorre então em uma série de projetos e estes projetos são feitos de outros projetos menores.
Com suficiente liderança e gestão, podemos então alcançar nossos objetivos e diminuir a interdependência em excesso.
Mais autonomia agiliza a tomada de decisão, o que faz com que projetos sejam concluídos mais rápidos e a transformação se torna cada vez mais real.

Overview: Fixando Novos Métodos na Cultura

A cultura de uma empresa é extremamente poderosa e é formada por dois elementos: normas de comportamento e valores compartilhados. Independente do nível ou da localização, a cultura é importante porque é o que influencia diretamente o comportamento das pessoas e pode ser difícil de mudar.
Neste momento, devemos trabalhar na mudança de cultura. Se a mesma for incompatível com a nova visão e as novas estratégias, ela deve ser substituída. A questão é que não é possível redefinir uma cultura de uma hora para a outra.
Devemos mudar elementos aos poucos, fixando novas práticas de forma consistente porém sem implementá-las todas de uma vez. Por isso, a transformação da cultura vem no final da transformação, ela depende de resultados, demanda muita conversa, pode envolver um investimento financeiro e as decisões de sucessão são cruciais para que a nova cultura seja mantida.

Overview: A Organização do Futuro

A demanda por rápidas mudanças no mundo empresarial não irá diminuir, muito pelo contrário. A concorrência tende a aumentar e por isso, o senso de urgência irá ajudar as empresas a mudar mais facilmente.
Para lidar com essa demanda, é importante ter o trabalho em equipe no auge, pessoas que consigam criar e transmitir a visão, empoderamento em larga escala, gestão para uma excelente performance de curto período, eliminar a interdependência desnecessária e ter uma cultura corporativa adaptável.

Overview: Liderança e Aprendizado Duradouro

Vimos então que a liderança é o elemento chave para uma transformação de sucesso. O histórico pessoal, uma orientação competitiva, aprendizado duradouro, desenvolvimento de habilidades e talentos competitivos, são fatores desejáveis e necessários neste novo cenário.
Além disso, habilidades como capacidade de tomada de risco, uma autoavaliação de forma humilde, requerimento de opiniões, ouvir de forma atenta e ser aberto para novas ideias são indispensáveis para o crescimento pessoal e profissional.

O que outros autores dizem a respeito?

Falando sobre mudanças, no livro “Factfulness”, os autores Hans, Ola e Anna Rosling dizem que hoje temos um instinto de acreditar que as coisas não mudam mais, e isso nos impede de enxergar muitos avanços que estão acontecendo.
Nassim Nicholas Taleb, em “Antifrágil”, chama a atenção de quem está estagnado na zona de conforto.
É fato de que existirão desafios no caminho da inovação, mas eles são essenciais para todo e qualquer aprimoramento, inclusive no desenvolvimento de habilidades pessoais.
Em “*Segredos de Alta Performance*” os autores Douglas de Matteu e Wilson Nascimento ajudam a ter ótimos resultados principalmente corrigindo erros do passado e desenvolvendo novas aptidões para o que almeja na nova empreitada. É importante ter um autoconhecimento.

Certo, mas como eu posso aplicar isso na minha vida?

Com esse guia da mudança, vimos então que o processo não é fácil, nem rápido, mas é possível. Basta acreditar e se dedicar.
De maneira prática, a forma de aplicar o que aprendemos em nosso dia a dia é:

- Estar atento às mudanças no mundo dos negócios;
- Encontrar as possibilidades e trabalhar nelas;
- Focar na nova visão e desenvolver estratégias;
- Estabelecer vitórias de curto prazo;
- Ter ou ser um bom líder;

Se você gostou desse livro, aproveite para conhecer nosso acervo completo com centenas de Pocketbooks dos maiores sucessos nas áreas de gestão, marketing e vendas, liderança, estratégia, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo!

Clique e acesse agora: www.pocketbook4you.com

O conteúdo apresentado acima traduz a visão e análise crítica da nossa equipe de redatores, respeitando os fundamentos de propriedade intelectual no Brasil (artigo 8, inciso I). Nenhuma parte do livro está sendo copiada. São conteúdos únicos e exclusivos, sempre dando créditos aos autores e indicando o link para aquisição da obra completa. A PocketBook4You respeita o código de direitos autorais de acordo com o estabelecido na legislação brasileira, Lei 9.610/98. Este conteúdo é de propriedade exclusiva da PocketBook4You e está protegido pela Lei de Direitos Autorais em seus artigos 46, I, (a) e em seu artigo 47, isso porque não se trata de reprodução e também não lhe implicam qualquer descrédito, pelo contrário, o direito moral é protegido e, como ressaltado anteriormente, o leitor recebe um link para adquirir a obra. É proibida a reprodução deste material sem a autorização da empresa.