



[Compre o livro ou o audiobook](#)

# A Mudança de Dentro para Fora

Como você pode ajudar a mudar a sua equipe e a sua organização

*(Change from the Inside Out)*

Erika Andersen • Berrett-Koehler © 2021 • 256 páginas

---

Gestão Corporativa / Gestão da Mudança

---

## Ideias Fundamentais

- A mudança costumava ser lenta e incremental. Atualmente, a velocidade da mudança e a sua extensão têm aumentado.
- As pessoas preferem a estabilidade porque anteriormente a mudança estava associada ao risco.
- Para mudar, você precisa definir a razão da mudança e os seus objetivos.
- Use o seu diálogo interno para mudar a sua mentalidade.
- Os líderes motivam e orientam as mudanças bem-sucedidas.
- Os sistemas organizacionais complexos, inadequados e desajustados podem dificultar a mudança.
- Você pode alterar a cultura antimudança da sua empresa.
- Implemente a mudança em cinco passos.
- Privilegie as mudanças mais viáveis, significativas e oportunas.
- Atenda aos membros da sua equipe afetados pela nova situação.

## Recomendação

No passado, a mudança foi associada à guerra, epidemias, secas e outras catástrofes. Hoje, a mudança é uma constante, não uma adversidade, e liderar as mudanças é uma habilidade de gestão decisiva. Erika Andersen, autora de vários *bestsellers*, reflete sobre a mudança, a resistência das pessoas à mudança e como superar essa resistência. Andersen propicia uma receita de mudança bem estruturada e ponderada, incluindo um modelo de cinco passos para efetuar e sustentar mudanças.

## Resumo

### **A mudança costumava ser lenta e incremental. Atualmente, a velocidade da mudança e a sua extensão têm aumentado.**

A televisão em cores levou quase uma década para substituir a em preto e branco. Nos anos de 1960, o ritmo da inovação aumentou. As dimensões dos computadores ocupavam salas grandes, até que passaram a caber em malas. Os computadores pessoais surgiram nos anos de 1970 e penetraram rapidamente no mercado: a sua presença nos lares americanos passou de 10% na era Reagan e Bush para quase um terço na era Clinton. Atualmente, mudanças importantes acontecem em poucos meses nas tecnologias e em outros setores.

*“No trabalho, por exemplo, quando descobrimos o que é habitual – como as coisas funcionam, quem é importante, o que a empresa faz e por quê – tudo muda.”*

Há menos de duas décadas, a televisão a cabo americana tinha um único fornecedor em cada região. A televisão via satélite era uma alternativa. Seguiram-se os serviços de *streaming*. Estas mudanças afetaram os funcionários das empresas de TV a cabo. A inovação afeta a todos, em muitos aspetos.

### **As pessoas preferem a estabilidade porque anteriormente a mudança estava associada ao risco.**

A homeostasia assegura a estabilidade das diversas funções do corpo humano. Ela também funciona com os grupos de pessoas e pode levar os que se sentem confortáveis com o *status quo* a não aceitar as mudanças. Por exemplo, no século XVII, os cientistas reconheceram que os microorganismos poderiam causar doenças. Em meados do século XIX, o Dr. Ignaz Semmelweis descobriu que a lavagem das mãos dos médicos antes de tratar os partos reduzia muito as mortes maternas. Porém, os médicos levaram meio século para começar a lavar as suas mãos rotineiramente.

*“Um médico lavará suas mãos rotineiramente quando ele acreditar que isso é um contributo chave para a saúde do paciente.”*

A preferência das pessoas pela estabilidade é prejudicial, porque a sobrevivência depende das mudanças. Para alterar seu comportamento, as pessoas precisam pensar de forma diferente. A mudança começa dentro e depois passa para fora. Por exemplo, um estudo recente mostrou que um século e meio depois da descoberta de Semmelweis menos da metade dos médicos em hospitais lavam as mãos antes de tratar os pacientes.

## **Para mudar, você precisa definir a razão da mudança e os seus objetivos.**

Até mesmo uma mudança simples, como passar a lavar as mãos, pode ser difícil de concretizar. Justifique a necessidade da mudança de forma clara, convincente e relevante. Por exemplo, falar sobre o crescimento da empresa e dos lucros a quem não vai ter aumento de salários pode ser ineficaz.

*“A pergunta principal que as pessoas fazem sobre uma proposta de mudança é: O que mudará para mim?”*

Ao dizer que a sua empresa irá progredir sem mudanças, você encorajará os seus funcionários a procurar outro emprego. Esclareça a natureza e a necessidade da mudança, e descreva sem exagero os seus benefícios e a situação futura. Ao fazê-lo, você contribui para a adesão das pessoas, que verão a mudança como possível, normal e benéfica.

## **Use o seu diálogo interno para mudar a sua mentalidade.**

Dialogue com a voz em sua cabeça que envia mensagens para você mesmo. Analise as diferenças entre seu diálogo interior, seus objetivos e seu verdadeiro eu.

*“A experiência é realmente o seu melhor professor.”*

Torne o diálogo mais equilibrado, positivo e objetivo. Ao substituir os seus pensamentos negativos, você adotará uma mentalidade nova e mais positiva.

## **Os líderes motivam e orientam as mudanças bem-sucedidas.**

Para realizar as mudanças, os líderes precisam ter a visão para definir os objetivos da mudança e para persuadir os outros a aceitá-la. Faça perguntas, compare a situação atual com a futura e realce os seus benefícios. Indique uma data para a concretização da mudança.

*“Em cada mudança chave da história humana, uma pessoa ou um pequeno grupo de pessoas lideraram o processo.”*

Descreva a situação da equipe depois da mudança e os resultados obtidos. Use os tempos verbais presente e pretérito. Lidere pelo exemplo: se não o fizer, as pessoas resistirão à mudança.

## **Os sistemas organizacionais complexos, inadequados e desajustados podem dificultar a mudança.**

Os processos existentes na sua organização podem ser inadequados para permitir a sua mudança. O que funcionou anteriormente pode já não funcionar.

Por exemplo, uma empresa tratava dos assuntos de RH manualmente, porque o seu CEO não investiu na digitalização dos processos, e isso dificultava o seu tratamento.

As estruturas organizacionais podem ser tão complexas a ponto de os funcionários confundirem a sua relação hierárquica. Em uma empresa, por exemplo, um funcionário recebia orientações de quatro pessoas,

porque a sua dependência hierárquica não era clara. Quando isso acontece, os funcionários podem receber orientações contraditórias e ficar desorientados.

*“Em culturas em que a mudança é acolhida com cinismo e negatividade, ela se torna muito mais difícil.”*

A maioria dos executivos concorda que a cultura da empresa precisa estar claramente definida, uma vez que ela orienta os padrões de comportamento aceitos na empresa e as crenças e valores que os fundamentam. Algumas culturas dificultam a mudança.

## **Você pode alterar a cultura antimudança da sua empresa.**

Para poder mudar a cultura da sua organização, você precisa compreender os seus valores centrais e identificar os que favorecem a mudança. Defina os comportamentos que você pretende implementar.

Muitas pesquisas relacionam os valores com o comportamento. Qual é seu foco diário? Que métricas e incentivos você utiliza? Como você responde aos perigos e sinais de insuficiência? A quem você orienta? Que imagem você projeta? Como você mostra acordo ou desacordo aos outros membros da sua empresa?

*“Muitas vezes, a melhor abordagem é propor um valor novo, preciso e mais propício à mudança, que incorpore o propósito do valor existente (...) ‘força’ em vez de ‘estabilidade’.”*

Para iniciar o processo de mudança descubra as pessoas que concordam com você. Identifique as mudanças que você pode fazer rapidamente e foque essas melhorias. Por exemplo, os funcionários da melhor empresa em um setor não se sentiam motivados a mudar os seus procedimentos. Os líderes da empresa perceberam que precisavam alterar os seus processos centrais, porque eles premiavam a conformidade e não geravam a inovação e colaboração.

## **Implemente a mudança em cinco passos.**

Primeiro, clarifique as necessidades de mudança e identifique os seus objetivos, vantagens e dificuldades. Segundo, descreva a situação após a mudança e estabeleça as métricas para avaliar o progresso. Terceiro, implemente a mudança com as pessoas certas para liderá-la e informe as partes interessadas. Mantenha o contato com os intervenientes e as pessoas afetadas para garantir o sucesso da implementação.

*“A estrutura de monitoramento e a elaboração dos relatórios de progresso são essenciais para tornar os seus colegas e a sua organização capazes de mudar.”*

Quarto, lidere a mudança. Identifique as pessoas determinantes para a mudança, defina as suas fases e os novos comportamentos, relacionamentos e práticas que serão implementados. Quinto, mantenha o rumo.

O retrocesso é um risco, especialmente se as pessoas que lideram a mudança deixarem a organização. Para evitar isso, transforme a mudança no novo *status quo*. As pessoas contribuem para a mudança a diferentes ritmos. Os líderes precisam reconhecer que cada membro da equipe tem seu próprio tempo de resposta e pode não aderir imediatamente.

## Privilegie as mudanças mais viáveis, significativas e oportunas.

Os líderes precisam estar engajados na mudança para ela ser bem-sucedida. Se isso não acontecer, busque se perguntar o que está falhando e como superar as falhas detectadas. E também se as respostas à segunda pergunta levariam a uma mudança bem-sucedida. Defina claramente quais ações levariam a atingir os seus objetivos. Promova o menor número possível de mudanças e as escolha de acordo com a sua viabilidade, impacto e oportunidade.

*“Fazer um resumo da situação é muito importante quando você está tentando ajudar as pessoas a focar uma mudança (ou mudanças).”*

Analise os riscos e benefícios de cada mudança em uma matriz com três colunas, cada uma com uma análise a longo e a curto prazo: riscos de fazer esta mudança; riscos de não fazer esta mudança; e, benefícios desta mudança. Com a contribuição da equipe de mudança, identifique cada uma das fases, objetivos intermédios e tarefas no processo de implementação da inovação. Para cada objetivo intermédio, designe um responsável e peça-lhe para especificar as tarefas necessárias e indicar os responsáveis pela execução de cada uma.

## Atenda aos membros da sua equipe afetados pela nova situação.

Os líderes precisam identificar os sistemas e processos envolvidos na mudança. Para assegurar a transição, é necessário que as pessoas adotem as novas práticas. Os líderes podem estimular os funcionários a aceitar a mudança, ao assegurar que eles entendem a necessidade dela, e ao definir as prioridades e as formas de seguimento pelos intervenientes. Ouça-os, lide com os obstáculos e propicie os recursos necessários para a mudança.

*“Quanto mais você envolver as partes interessadas e os funcionários no planeamento, menos obstáculos organizacionais você encontrará durante a execução.”*

Os funcionários podem pensar, por vezes com razão, que os superiores deixarão de prestar atenção após a mudança e não irão avaliar os seus resultados e fazer ajustes. Avalie os resultados e mostre que você o está fazendo. Inclua os funcionários na coleta de dados e no seu tratamento, para eles terem um senso de seguimento e controle, e analise o seu *feedback*.

Não ignore as más notícias. Ter resultados insuficientes não é fracassar. Com o seu diálogo interno analise a situação e use novamente o modelo de mudança em cinco passos para superar as falhas.

## Sobre a autora

**Erika Andersen**, sócia fundadora da Proteus, é autora de *Being Strategic*, *Growing Great Employees*, e *Leading So People Will Follow*.



Você gostou deste resumo?

[Compre o livro ou o audiobook](http://getab.li/46466)

<http://getab.li/46466>

Este documento é de uso exclusivo dos colaboradores da empresa Tesco

A getAbstract tem total responsabilidade editorial por todas as partes deste resumo. A getAbstract garante os direitos autorais de autores e editores. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste resumo pode ser reproduzida ou transmitida em qualquer circunstância ou por qualquer meio – eletrónico, fotocópia ou outro – sem a permissão prévia por escrito da getAbstract AG (Suíça).