Textos que nos inspiram a gerenciar as mudanças nas organizações e na vida.

PENSAMENTOS

EM TEMPOS DE MUDANÇA

FRANCIELE MAFTUM

Introdução

Ao longo de 5 anos como CEO da ChangeQuest (consultoria de gestão de mudanças e lideranças) desenvolvi diversas ideias em formato de texto sobre os temas que estava trabalhando. A cada situação de projeto, ou com clientes, em que me encontrava, eu escrevia um texto com as minhas conclusões teóricas e práticas.

Depois desse tempo todo, a nossa equipe percebeu que poucas pessoas ainda sabem de um tema tão vasto e que pode ajudar tanta gente. Então surgiu a ideia de publicar esses textos todos em um formato de livro. E é isso que você irá encontrar nesse livro: textos sobre gestão de mudanças baseados na minha realidade de consultora, empresária e agente de mudanças.

O Livro está dividido em 4 capítulos que poderão ajudar você a encontrar os textos que deseja com maior objetividade. Mas se você está passando por mudanças (qualquer mudança) sugiro que comece pelo capitulo 1, onde você irá encontrar os princípios e conceitos chaves para fazer uma mudança. Isso porque eu acredito muito que sem princípios, o restante fica meio perdido e sem significado.

Boa leitura e espero de coração que esses textos possam te ajudar!

Um forte abraço!

Franciele Maftum

1

Conceitos e pensamentos iniciais.

Alguns conceitos e técnicas demoram para chegar no Brasil, mas quando chegam a sensação é de: “como vivemos sem eles até agora?”. Esse é o caso do entendimento sobre gestão de mudanças e suas implicações.

Em minhas experiências profissionais, participei de muitos projetos de desenvolvimento de pessoas e organizações, todos demandando uma alta carga de energia para engajar gerentes e diretores a participarem. Os resultados, que vêm a longo prazo, logo se perdem e muitas vezes, todo o esforço aplicado não traz o efeito esperado. Até começar a entender sobre Gestão de Mudanças.

Foi então que comecei a trabalhar com engajamento de pessoas de maneira efetiva e pude entender como algumas ações e comportamentos simples geram impactos extraordinários. O entendimento da gestão de mudanças e a aplicação das técnicas de aprendizagem de adultos na prática, permitiu-me ser mais eficiente na implementação de todos os projetos e, como consultora, de auxiliar na eficácia das entregas para os clientes.

POR QUE GERENCIAR MUDANÇAS?

Mas, afinal, o que é Gestão de Mudanças?

Gestão de Mudanças é gerenciar o lado humano das mudanças. É olhar para as pessoas que passam por mudanças e ajuda-las a aprender mais rápido com menos sofrimento e maior resultado.

Muitos profissionais realizam algumas ações de Gestão de Mudança intuitivamente, porém sem um processo estruturado e um entendimento dos impactos de suas ações.

Algumas pessoas dizem que em um projeto ou programa a gestão de mudanças já está inclusa, uma vez que a gestão de projetos proporciona um caminho estruturado para se mover do ponto A ao ponto B. Profissionais de RH, TI e áreas de suporte, certamente, percorrem um longo caminho para fazer a mudança organizacional acontecer, e estes caminhos são absolutamente necessários, porém tendemos a negligenciar o lado emocional das coisas. Isto é o que faz com que as habilidades comportamentais pessoais sejam tão importantes para o projeto e para gerir a mudança. Ignorar as reações comportamentais e emocionais das pessoas é um risco muito grande quando o objetivo de qualquer projeto inclui influenciar equipes e stakeholders para se chegar a uma condição desejável, a novos comportamentos, ao uso de novas

tecnologias, a uma nova cultura ou até mesmo ao uso de novos processos.

Entender e se capacitar em Gestão de Mudanças, seja como um Agente de Mudanças, como um líder ou área de suporte traz um subsídio essencial para os profissionais e organizações. Entendo a Gestão de Mudanças como uma habilidade ou competência necessária para todas as organizações de hoje.

Nesse processo, conseguimos compreender a importância da visão e objetivos da mudança, as facetas das relações, o olhar sistêmico do negócio, o conhecimento das pessoas como indivíduos, as emoções que impactam nas reações e resultados e como gerenciar tudo isso, trazendo resultados mais efetivos para as organizações.

Já trabalhei com profissionais espetaculares que ao entenderem sobre gestão de mudanças, mudaram a sua perspectiva de ação no trabalho e na vida pessoal, maximizando o seu potencial e suas ações. Como também já me deparei com profissionais que não conseguiam resultados efetivos e que, através do entendimento e desenvolvimento de habilidades de gestão de mudanças, modificaram a sua maneira de trabalhar e entender o outro, garantindo resultados mais eficazes.

A um passo que entendemos isso e nos desenvolvemos, fica fácil se encantar pelo tema e passar a ser um agente de mudanças dentro e fora do contexto organizacional. Isso nos torna, além de mais eficazes, mais empáticos, possibilitando que entendamos a nós e o outro, podendo nos lançar para efetivamente mudar algo que desejamos e trazendo resultados diferenciados para as nossas ações.

CAPÍTULO 1

CHANGE MANAGER ESTÁ SE TORNANDO UMA PROFISSÃO

Change Manager está começando a ser visto como uma profissão. Levou muito tempo para se chegar aqui, mesmo com pessoas lidando com mudanças, de uma forma ou de outra há séculos. Mas, há alguns anos, as empresas começaram a entender que Gerenciar Mudanças não é somente uma habilidade, mas uma necessidade interna da organização. Muitas empresas na Europa e Estados Unidos já possuem diversos Change Managers em suas áreas de projeto e suporte. No Brasil, algumas empresas já estão começando a abrir esse caminho, contratando ou treinando profissionais especializados em gerenciar mudanças. Como então se preparar para esse novo espaço?

Há muita literatura – a maioria em inglês – sobre gestão de mudanças organizacionais provenientes de diferentes disciplinas e perspectivas. Algumas trazem conceitos a partir de uma perspectiva de desenvolvimento organizacional e focam nos aspectos humanos da mudança; outras trazem uma abordagem de projetos, mais preocupados com o planejamento e controle de mudança dentro das organizações do projeto e da gestão do programa. O que trazemos é uma junção dessas duas abordagens.

Até recentemente não havia nenhum padrão de reconhecimento para as práticas de um Change Manager (Gerente de Mudanças). Isso até agora. O CMBok Body of Knowledge de Change Management, foi desenvolvido para fornecer uma referência comum sobre o que os profissionais de gestão da mudança devem saber para serem eficazes e oferece uma um padrão de gerenciamento de mudanças baseado nas melhores práticas de mercado.

O que é o CMBOk

Um Body of Knowledge (Currículo Padrão) não se destina a ser um manual detalhado. Seu objetivo é mostrar o alcance do conhecimento necessário para ser um gerente eficaz da mudança, bem como a oferta de uma variedade de fontes de referência úteis, para que você possa facilmente encontrar mais informações sobre as áreas de conhecimento necessárias para alcançar seus objetivos específicos.

É dividido em 13 principais áreas de conhecimento, por exemplo: definindo mudança ou comunicação e engajamento.

Cada um deles é dividido em outros componentes, com a repartição dos elementos de conhecimento necessários. Por exemplo, um dos componentes dentro de comunicação e engajamento é planejamento de comunicação – que descreve o que um gerente de mudanças deveria saber sobre as principais etapas envolvidas no planejamento de comunicação em projetos de Change Management.

O CMBoK foi publicado pelo Instituto de Gestão da Mudança (CMI), uma associação profissional independente e global. Eles formaram uma parceria estratégica com a APMG-International para desenvolver o CMBoK. APMG é um instituto que credencia o Change Management Practitioner entre outras qualificações.

O ponto de partida foi o de compreender o que os praticantes de mudanças bem sucedidas realmente fazem. O CMI realizou uma extensa pesquisa nessa área e já havia desenvolvido um quadro de competências para os profissionais de gestão de mudanças. Isto foi baseado em resultados de mais de 600 práticas de gestão de mudanças, em 30 países. A partir desta análise sobre o que os gerentes de mudança realmente fazem, foi identificado o que é necessário saber e conhecer para desempenhar um bom papel como CM (Change Manager).

Nasceu assim um livro com as competências necessárias para um Gerente de Mudanças eficiente, com reconhecimento mundial. A partir desse livro, as certificações para Gestão de Mudanças são desenvolvidas pelo APM Group. A ChangeQuest é a única empresa no Brasil que traz essa certificação do APMG, oferecendo aos profissionais de diferentes áreas a possibilidade de se capacitarem para essa nova demanda: ser um gerente de mudanças.

A CONFIANÇA FAZ DIFERENÇA EM PROJETOS DE MUDANÇA?

"Eu estou tão desmotivado e cansado com tudo que esta acontecendo na empresa, que tenho vontade de desaparecer! As coisas estão muito difíceis por aqui!"

No nosso trabalho de consultoria com Gestão de Mudança ouvimos muito essa frase e frases parecidas. Muitas vezes, nem precisamos ouvir, só de estar na organização e perceber as pessoas, conseguimos captar o momento que estão passando e que as coisas não estão indo como esperado. E posso dizer que em 9 de 10 vezes, quando analisamos o contexto e aplicamos um bom diagnóstico, achamos sempre um elemento em comum que está faltando na organização e ajudando o caos a aumentar: a falta da confiança nas relações.

Divido com vocês um depoimento de um gerente de projetos que fala sobre a falta de confiança na organização (publicado no livro Making Sense of Change Management).

"Quando fomos adquiridos pela ITSS estávamos com muitas trepidações. Nossos antigos sócios haviam cortado todos os custos e, então, procurarão compradores para a nossa organização. Nós nos sentimos um pouco usados. Então, é claro que não estávamos com humor nenhum para construir confiança!

A ITSS chamava essa transação de fusão, mas nós estávamos muito descrentes sobre isso. Afinal de contas, eles haviam nos comprado! Esse era um caso de integração vertical onde um fornecedor compra o seu cliente para ganhar acesso aos seus clientes primários e crescer através dos contratos que a empresa já havia estabelecido.

Tudo veio à tona em uma manhã quando alguns consultores estavam conduzindo um workshop de integração para o novo time de gestão. A ITSS estava ficando frustrada com a nossa hostilidade. Nós estávamos ficando nervosos com os constantes questionamentos sobre finança, gestão e custos do projeto. Até que alguém de nosso time foi corajoso o suficiente para dividir as emoções e falar.

Então, o diretor da ITSS, que na verdade é uma pessoa muito decente, sentou amistosamente conosco e falou calmamente por uns 10 minutos. Ele disse: 'Olha pessoal, eu farei qualquer coisa para que essa companhia seja um sucesso. Qualquer coisa. Mas, para isso, eu preciso saber como ela está agora e o que estou gerenciando. Não posso assumir a responsabilidade sem saber todos os fatores. Eu, realmente, quero que façamos disso um sucesso. Mas para isso preciso da ajuda de vocês. '

Depois dessa conversa nós confiamos nele um pouco mais. E, então, as coisas começaram a melhorar e melhorar. Isso foi há 5 anos. As coisas melhoraram a cada ano desde então. Ele manteve sua palavra e isso foi muito importante para todos nós."

Se você se identificar com o depoimento, ainda há o que fazer. O caminho é longo, mas possível! O caminho é investir e olhar para as relações e desenvolver conexão e confiança com as pessoas. No próximo texto você irá saber mais sobre isso. Mas já vá pensando no seguinte, se você não quer investir em confiança, procure investir em desconfiança.

CAPÍTULO 1

GESTÃO DE MUDANÇAS. PRECISO ME PREPARAR?

A resposta é sim, você precisa! Adquirir habilidades para conduzir mudanças organizacionais e específicas é uma demanda crescente nas organizações.

O Instituto Internacional Prosci sugere: "A aplicação efetiva da gestão da mudança aumenta a taxa de sucesso de mudanças organizacionais para 96%".

O que se fala hoje em inovação e em estar conectado às mudanças globais e saber lidar e produzir com elas, está totalmente conectado a saber gerenciar mudanças. Aprender a gerenciar mudanças requer não somente aprender as ferramentas existentes, mas saber utilizá-las com eficiência e transparência. Algumas das habilidades desenvolvidas são:

• Comunicar com confiança e transparência;

• Saber conduzir e entender as pessoas em processos de mudança;

• Desenvolver a empatia e saber ajudar as pessoas nos conflitos e dificuldades, assim como entender o cenário organizacional através de outra "lente.";

• Aprender as ferramentas para engajar pessoas e realizar diagnósticos efetivos em processos de mudança;

• Desenvolver relações de confiança;

- Engajar através do afeto e do significado;
- Construir planos de comunicação e intervenção através da Aprendizagem de Adultos;
- Entender e modificar as crenças individuais e organizacionais que limitam ou possibilitam os processos de gestão de mudança.

Profissionais preparados têm mais chances de ter melhores resultados e de trazer novos significados ao trabalho. Pela nossa experiência, os profissionais que estão se preparando para isso estão conseguindo rapidamente mais espaço dentro da organização. Alguns deles relatam a formação de áreas de Gestão de Mudança e do seu escopo de trabalho, depois de terem participado da formação e de terem rapidamente aplicado os conceitos e ferramentais. “Mas, o principal é que estou agindo de maneira diferente e isso está sendo o grande diferencial” relata um dos participantes.

CAPÍTULO 1

POR QUE OS PROJETOS DÃO ERRADO?

Você sabia que 70% dos projetos iniciados nas organizações dão errado? Isso mesmo, 70%!

O motivo é simples, em conjunto com o gerenciamento de projetos é muito importante saber também gerenciar a mudança. O que é deixado de lado na maioria dos projetos em andamento nas empresas.

Podemos considerar o "dar errado" como o projeto não chegar ao fim, não atingir os objetivos, ser "engavetado", mudança de rumo no meio do caminho, aumento de custos, etc.

Mesmo com planejamento, engajamento e altos investimentos das empresas, as chances de isso ocorrer são grandes. Mas, por que isso?

Entre os anos de 2004 e 2010 houve um "boom" nos cursos de pós-graduação, em gestão de projetos, no Brasil, assim como, a inserção dessa disciplina em alguns cursos de graduação nas faculdades.

As empresas começaram a ver que esse profissional seria muito importante para que houvesse um controle maior na condução dessas atividades nas organizações e, com isso, passou a ser essencial a presença dessa expertise para o profissional que conduziria os projetos nas organizações.

E, por que, mesmo com esses profissionais altamente qualificados e engajados, os projetos continuam dando errado?

Ocorre que muitos deles não possuem os conhecimentos e ferramentas necessárias para conduzir as mudanças que estão acontecendo na empresa com a implantação desse novo projeto ou, simplesmente, de novas ações, como um plano de ação, por exemplo. Independente do projeto, todos eles geram mudanças tanto nas pessoas envolvidas direta ou indiretamente quanto na organização como um todo. Sejam as mudanças simples ou complexas.

O fator fundamental para que os projetos tenham sucesso é saber gerenciar as mudanças e isso envolve diretamente as pessoas. As organizações europeias, hoje, entendem que saber gerenciar mudanças e comprovar esse conhecimento é pré-requisito para um profissional assumir a responsabilidade de gerenciar um projeto na organização. O resultado disso é o efetivo aumento nos resultados dos projetos desenvolvidos e aplicados nas empresas.

Saber conduzir e gerenciar as mudanças nas organizações é mais do que um pré-requisito ou um conhecimento específico. Trata-se do futuro das empresas. As constantes mudanças organizacionais afetam não só uma cultura interna, mas o indivíduo em si e, consequentemente, a sociedade em que ele vive.

CAPÍTULO 1

GERENCIAR MUDANÇAS, FUNCIONA?

Falar que o mundo e a economia estão em constantes transformações não é mais novidade para ninguém. Que vivemos um cenário de incertezas constante e que a nova regra nas organizações é saber lidar com mudanças está estampado em quase todas as edições de revistas de negócios. De repente, saber gerenciar mudanças virou normativa. Em um pais que vive uma insatisfação muito grande com o cenário presente, em que a população se divide em opiniões sobre o futuro, a única certeza que todos parecem ter é a de que o cenário atual não é dos melhores e que precisamos fazer algo. Precisamos quem? Precisamos todos!

Já não é de hoje que pessoas e organizações enfrentam problemas de produtividade, desempenho e falta de mão de obra qualificada. Já não é de hoje que empresas investem na reestruturação interna, seja ela de sistemas, de pessoas ou de processos. Não é de hoje que o assunto da moda é inovar e maximizar para sobreviver. Mas, com a inovação vem a mudança, a incerteza em um cenário que já é incerto por si só; e, com isso, os problemas de produtividade, desempenho e etc., aumentam ao invés de diminuírem.

As organizações que se prepararam para isso e capacitaram "o pensamento" das pessoas da organização são as que têm conseguido mais resultados positivos e

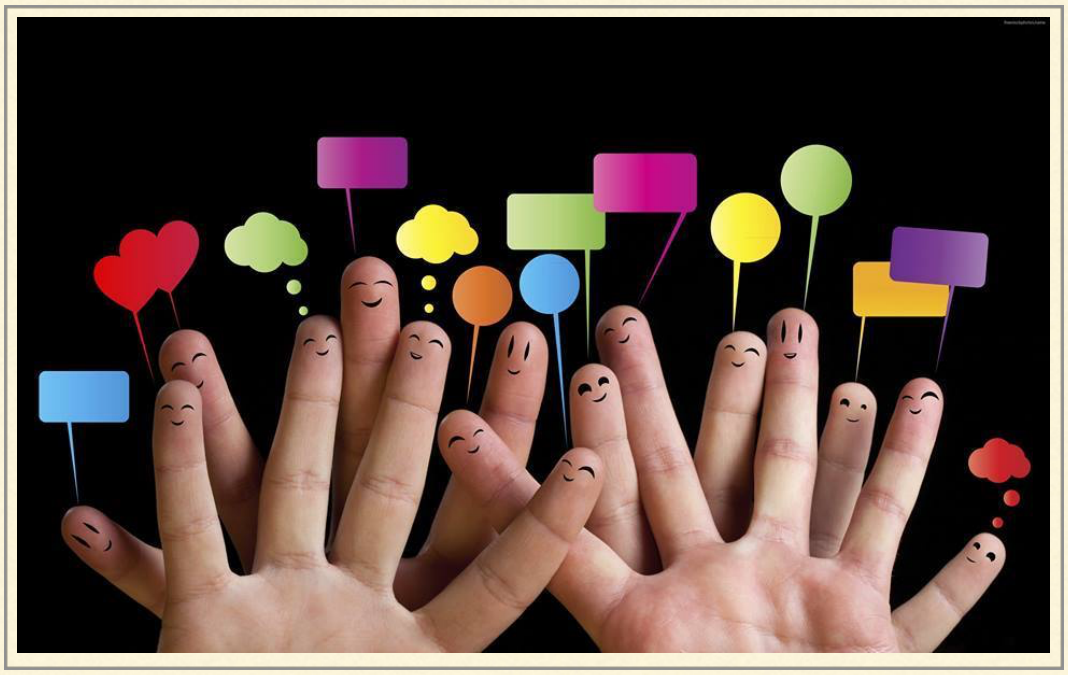
com menos sofrimento. Profissionais que já possuem ou adquiriram a habilidade de olhar para as mudanças e gerenciá-las com otimismo e realidade apresentam, hoje, resultados melhores do que os que não se preparam. E eis que o assunto em pauta é saber gerenciar mudanças de maneira eficaz, seja na organização como negócio, seja em áreas específicas ou na vida pessoal.

E quando falo de gestão de mudanças, falo de saber ler e compreender o cenário atual, enxergar o cenário futuro, conseguir extrair do caos a criatividade, lidar com pessoas, entender e engajar as pessoas gerando confiança e sustentabilidade. Falo de compreender a gestão de mudanças com que ela tem de mais efetivo que é o olhar na sutileza e nas entrelinhas. É um pensamento diferente do que estamos acostumados nas organizações e, até mesmo, oposto ao que aprendemos dentro delas. É aprender o que a escola não ensina, a construir educação através da autonomia. É o que Edgar Morin fala nos 7 saberes para a educação do futuro, "precisamos aprender a ser".

E, como aprender a ser se as organizações estão envoltas em uma cultura onde o erro é inaceitável, em que o sarcasmo é utilizado como forma de persuasão e quem fala mais alto leva o troféu? É preciso começar por algum lugar, é preciso educar para a autonomia do ser para que saibamos dizer não ao que não é adequado nas condições humanas das relações e a construir uma nova perspectiva de trabalho, gerando um significado maior para o fazer, inserido o valor do ser. Para isso e quem faz isso, encontrará muitas barreiras e resistências, mas enquanto não modificarmos o pensamento e a atitude das pessoas nas organizações, o tema Gestão de Mudanças continuará em pauta. Lidar com incertezas será cada vez pior e, daqui a um tempo, o tema mudará de nome, mas o problema continuará o mesmo.

Para mim, o cenário é muito claro: é preciso gerar e provocar a mudança de posicionamento, de pensamento, do ser com significado, correndo os riscos da resistência e do erro e estando pronto para assumir com autoria aquilo que pensamos e somos dentro e fora das organizações.

7 PRINCÍPIOS PARA IMPLEMENTAR PROJETOS ORGANIZACIONAIS



O termo agente de mudanças ainda é pouco conhecido no Brasil, mas muito presente na realidade das organizações. Encontramos Agentes de Mudanças em todas as áreas de suporte, em todas as lideranças e em muitos analistas de projetos. Na verdade, a partir do momento que compreendemos que uma organização é formada por diversos agentes de mudança que implementam projetos, ações e processos os quais visam algum tipo de melhoria (mudança), começamos a entender a necessidade de preparar essas pessoas para serem agentes de mudança organizacionais. E, existem técnicas, metodologias e frameworks reconhecidos mundialmente que podem nos ajudar.

Quanto mais preparamos esses profissionais, mais aumentamos a efetividade e o uso dos processos e ações que implementamos nas organizações e diminuímos o sofrimento, a tensão e a resistência que assombra toda nova ação na organização.

Uma das ideias ou frameworks usados para desenvolver um bom agente de mudanças é os sete princípios que Patrick Mayfield desenvolveu a partir dos princípios de Stephen Covey.

Se você acredita que é ou pode ser um agente de mudanças em sua organização, esses princípios podem ajudá-lo:

1 – Procure primeiro entender e depois ser entendido: ao implementar uma nova ação, procure primeiro entender o meio e as pessoas que irão usá-las, ao invés de procurar fazer com que elas entendam o seu propósito.

2 – Mudanças efetivas sempre devem ser lideradas por alguém: ache um sponsor para a sua ação. Mudanças trazem tanta incerteza que necessitam de alguém para servir de guia.

3 – Faça dos hábitos sua meta: hábitos antigos fazem as pessoas resistirem às novas formas de agir ou se comportar e o seu objetivo não deve ser remover os hábitos existentes, mas, sim, substituí-los.

4 – Reconheça e minimize a dor da mudança: as pessoas sempre buscam minimizar o medo ou a dor, então engaje as pessoas levando isso em consideração.

5 – A alta performance vem através das pessoas e das ações dessas pessoas: aprender sobre relações e diálogo são os primeiros passos para conseguir resultados.

6 – A integridade traz o maior poder de persuasão: respire confiança e engaje as pessoas de uma maneira muito mais fácil.

7 – Somos todos emocionais e buscamos significados: adultos não são tão racionais quanto gostam de pensar que são. Adultos aprendem através de significado e de emoções. O engajamento funciona melhor quando existe uma conexão emocional com o que necessita ser modificado. As pessoas não fazem as coisas porque são ditas, mas fazem quando enxergam um significado no que é proposto.

Saber e praticar os princípios é um início para uma conduta que traz resultados mais eficientes e prazerosos na condução de ações organizacionais. Porém para praticar a conduta é necessário revisitar o próprio comportamento e as crenças de como os resultados devem ser alcançados dentro das organizações.

Se capacitar como Agente de Mudança é um convite a não somente conseguir resultados mais eficientes e com menos resistência; mas principalmente um convite a desafiar algumas crenças organizacionais sobre pessoas e processos. Aprender sobre como conduzir pessoas através do processo pode trazer às nossas organizações uma maneira simples, porém cheia de significados, a lidar com pessoas e resultados.

*Princípios extraídos do livro base da Certificação de Stakeholder Engajament APMG: Practical People Engagement de Patrick Mayfield.

Patrick Mayfield.

O PAPEL DO RH NA GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Quando você muda para uma casa nova, não leva um tempo até que essa casa se torne um lar? Essa jornada emocional que ultrapassa a dimensão física da nova casa e precisa de um tempo de adaptação até que você a transforme em um lar é aonde entra a gestão de mudanças.

Qual é afinal, o papel da área de Recursos Humanos em Change Management?

O RH, como parceiro que ajuda na sustentação do negócio, tem um papel essencial na Gestão de Mudanças Organizacional, pois é ele que constrói a estratégia de cultura da organização, que dá suporte para as demandas relacionadas a pessoas, ele que possui a expertise sobre o comportamento humano. Gestão de Mudanças refere-se ao lado humano da mudança aplicado a um processo que facilite esse lado humano/comportamental a alcançar os resultados esperados.

A maneira como o RH está organizado na estrutura da organização causa um impacto significativo nas ações de gestão de mudanças. O não entendimento desse cenário pode causar para a organização um alto impacto no custo, tempo de resposta e recursos necessários para a mudança acontecer.

Quem então deve engajar o RH? Na prática, quem tiver clareza dessa importância primeiro. O RH é um

importante agente de mudanças organizacional e, pode, com a sua influência nas pontas, apoiar, reforçar ou boicotar um processo de mudanças. O RH deve viver com conforto na transição e deve estar envolvido em toda a mudança organizacional e estrutural que ocorre na empresa. Se isso não acontece, a mudança tarda a engatar e muitas vezes não é sustentável.

As certificações internacionais de Business Partners (www.cipd.org e www.hci.org) hoje trazem em seus conteúdos a Gestão de Mudanças como elemento principal de atuação do RH e da área de BPs.

Como o RH pode e deve se preparar para a gestão de mudanças?

Isso começa com o entendimento sobre o tema, essencial para que o RH saiba para onde olhar primeiro e qual é a sua responsabilidade dentro do processo. Depois disso, é importante que as pessoas da área consigam desenvolver habilidades escassas hoje nos times de Recursos Humanos como: entendimento do cenário sem julgamento, a capacidade de construir parceiros de negócio, a responsabilização do seu papel de agente de mudanças junto com a gestão e o espaço de desenvolver a estratégia com o walk the talk (que deve começar dentro da área), lidar com a gestão emocional que envolve a mudança e a coragem de colocar a organização em espaços para falarem com franqueza sobre os "elefantes brancos"; essa última essencial para gerenciar mudanças duradouras.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE GESTÃO DE MUDANÇAS

Para entender sobre gestão de mudanças e como conduzir processos de gestão de mudanças é importante primeiro entender o cenário das mudanças e um contexto organizacional. Quando pensamos em uma estrutura de organização, existem cenários importantes que são os componentes, os quais interligados, suportam o funcionamento organizacional:

Processos: refere-se aos processos internos que suportam a organização, as maneiras e métodos de trabalho, o caminho até chegar ao produto final e as etapas de cada caminho.

Estrutura: a estrutura da organização refere-se à maneira que a mesma está organizada – políticas de RH, estrutura de áreas, cargos, funções, salários, estrutura física, sistemas utilizados, etc.

Geralmente quando lidamos com mudança, mexemos e realizamos planos para essas duas partes do complexo organização: processos e estrutura. Esse é um processo natural porque nos auxilia a pensar linearmente e logicamente em ações executáveis e mudanças visíveis.

Porém, quando se fala em Change Management ou Gestão de Mudanças, refere-se ao lado instintivo do processo de mudança, caracterizado pelas seguintes partes do todo organizacional:

Cultura: como é a organização, como ela representa suas crenças, sua maneira de ser, de agir, de criar significado.

Redes: as relações e as conexões entre pessoas, as crenças não faladas, a motivação de cada um.

Redes e cultura traduzem os motivos pelos quais os projetos de mudança no eixo físico falham e nos sugerem a olhar para a mudança como um processo sistêmico, operado por pessoas, sem as quais a mudança não se torna efetiva.

São essas estruturas que falamos em nossos cursos: gerenciar estruturas instintivas enquanto a mudança nas estruturas físicas precisa ocorrer.

A partir desse conceito, começamos então a nos fazer as seguintes perguntas:

– Toda a mudança que envolva a parte física da organização necessita da gestão de mudanças instintiva?

– Para qualquer projeto novo que eu queira implementar na organização irei precisar olhar para os eixos instintivos?

– Para mudanças grandes e significativas, esse olhar é diferenciado?

A resposta para as três perguntas acima é a mesma: Sim.

Se você está conduzindo qualquer processo que envolva mudança, comece olhando para a sua estrutura física que está sendo mudada e se perguntando como as pessoas serão impactadas por ela e depois responda com sinceridade:

Como estão essas pessoas? É por elas que você deve começar?

Qual o risco de não fazer?

O risco do seu projeto não dar certo?

2

Implementando Mudanças - Estrutura | Métodos | Pensamentos

Implementar mudanças é algo que faz parte da nossa vida e da historia de uma organização. Estranho muito as organizações que dizem: aqui não temos muitas mudanças. Para mim, isso está mais relacionado ao medo de olhar para as mudanças do que literalmente ao fato de não mudar. Porque hoje para sobrevivermos é impossível não mudar ou não implementar mudanças.

Pois bem, nesses anos trabalhando com essas mudanças fui identificando algumas perguntas e abordagens que são simples e na minha opinião pré-requisito para implementar qualquer mudança. Nesse capitulo você ira encontrar alguns textos falando sobre isso. E a minha indicação é que você leia mesmo se não gostar do título, porque gerenciar mudanças é também e antes de tudo falar do desconforto!

CHANGE MANAGEMENT – DICAS DE COMO GERENCIAR MUDANÇAS

Change Management é um termo que está ainda chegando ao Brasil. O termo, que significa gestão de mudanças, abrange todos os aspectos das mudanças organizacionais e individuais. A única certeza que temos hoje é de que tudo está em constante mudança e que podemos observar a dificuldade das organizações em lidar com o caos e a instabilidade dessas mudanças. Um assunto tão novo e tão antigo. Para ajudá-los, apresento algumas dicas baseadas em pesquisas e em minhas experiências em projetos organizacionais.

Diretrizes para uma mudança bem sucedida:

• Não terceirize a gestão da mudança

• Saber gerenciar a mudança é uma capacidade que a organização deve adquirir. A responsabilidade de conduzir as ações deve ser de quem trabalha na organização. Essa capacidade pode ser adquirida através de terceiros, mas deve ser executada por quem faz parte da cultura do negócio.

• Independente do tamanho conecte a mudança que você está propondo, à visão, à missão e aos objetivos organizacionais.

• Uma mudança com um objetivo isolado não faz sentido. As pessoas precisam entender o motivo do treinamento, do novo sistema, das novas políticas e processos e como eles estão conectados às

estratégias do negócio e, principalmente, aos valores da organização.

• Reforce, continuamente, a necessidade de mudança.

• Desenhe um processo de comunicação com etapas diárias, quinzenais e semanais. Comunique a todos sobre as mudanças de maneira clara. Insira afetividade na sua comunicação. Alinhe com todos os líderes da empresa a comunicação para que não surjam espaços de mensagem dupla, o que geraria maior caos organizacional.

• Considere os problemas e necessidades dos interessados,

• Considere o estado, o status e os problemas das pessoas que precisarão mudar. Do presidente ao colaborador de linha, todos terão motivos e anseios relacionados à mudança. O projeto será implementado de qualquer maneira? Isso não quer dizer que as pessoas deverão (e elas não irão) absorver a proposta com facilidade. Adultos precisam de significado para aderir às novas mudanças.

• Trabalhe com a consistência e integridade.

• O trabalho mais difícil e assertivo em processos de mudança é a consistência entre o que se deseja mudar, o que se fala e o que se faz. Treine e capacite os seus líderes. Entenda que em processos de mudanças o caos é uma realidade. Não precisa ocultar que, durante um tempo, todos irão ficar perdidos na ação. Essa transparência é melhor do que dizer que todos já mudaram quando a realidade não é bem assim.

• Reconheça o passado.

• Programas de mudança que não dão certo trazem em uma de suas razões de fracasso, o não reconhecimento do que foi construído até a mudança acontecer. Implementar coisas novas envolve deixar o antigo de lado. Por isso, reconheça o que foi feito até então com as pessoas da organização. Abra espaço para o novo através do histórico do que foi realizado.

• Crie uma rede de líderes direcionados e de colaboradores engajados.

• Treine seus líderes para lidarem com a mudança. Ajude-os a entender o que acontece com as pessoas e as organizações quando mudam. Construa as suas ações de mudança junto ao time de líderes da organização. Traga-os para perto. Depois, faça o mesmo com os colaboradores.

• Insista na responsabilidade coletiva pela mudança.

Esther Cameron e Mike Green trazem em suas pesquisas a observação de que uma armadilha comum é transformar o departamento de RH no responsável pela

mudança cultural, enquanto o executivo-chefe e equipe de diretoria são responsáveis pela mudança estratégica comercial. Esse tipo de decomposição funcional está destinado ao fracasso. Os processos de mudança devem ter responsabilidades compartilhadas, todos fazem parte, inclusive os colaboradores. Se você é do RH, coloque a sua assertividade em dia e ajude a organização a dividir as responsabilidades da cultura da organização. Se você é de outra área, comece a ajudar a área de RH e o seu líder a realizarem essa transformação.

UM MODELO SISTÊMICO PARA GERENCIAR MUDANÇAS

"Ao jogar uma pedra em um lago, não apenas o local onde jogamos a pedra, mas todo o lago é afetado por ela. A ideia de que uma mudança local tem efeitos somente locais não faz sentido na natureza nem nas organizações." Camerom e Green (2009)

Indivíduos, times e organizações têm um papel importante e de igual valor no processo da mudança. Líderes têm uma responsabilidade específica: fazer com que tudo aconteça.

Então, como olhar para mudanças físicas a fim de conseguir gerenciá-las?

Um dos primeiros passos para uma abordagem de change management é entender sistemicamente a organização. Falaremos, agora, sobre o modelo de congruência para gestão de mudanças.

Congruência conceituam Nadler e Tushman "é a mensuração de como as partes dos componentes se adequam juntas". Portanto, a congruência entre dois componentes é definida como "o grau com que as necessidades demandadas, metas, objetivos e/ou estruturas de alguns componentes são consistentes com as necessidades demandadas, metas objetivos e/ou estruturas de outros componentes".

Nesse modelo, a organização é vista como um sistema ou um processo em transformação, no qual recebe entradas

que, em seguida, serão transformadas em saídas. O processo de transformação é constituído por quatro componentes: organização informal, arranjos organizacionais formais; indivíduos e tarefas.

Uma implicação importante sobre a congruência é que a análise do problema organizacional (ou diagnóstico) envolve descrição do sistema, identificação dos problemas e análise das adequações para determinar as causas dos problemas. A questão deste modelo não é como encontrar o melhor caminho para administrar, mas como encontrar, efetivamente, combinações de componentes que irão liderar para adequar as congruências entre eles. De acordo com Nadler e Tushman (1980), este modelo possibilita uma estrutura organizacional geral. Entretanto, a análise organizacional necessitará de outros submodelos para definir outros níveis de congruência altos ou baixos.

Um dos pilares da "boa" arquitetura organizacional.

Congruência: harmonia de uma coisa ou fato com o fim a que se propõe; coerência; conveniência.

Baseia-se na perspectiva dos "sistemas abertos".

As organizações não podem ser dissociadas da compreensão sistêmica.

Definição: o modelo enxerga as organizações como entes cujos elementos são interligados e interagem entre si e com o ambiente externo, ou seja, ajustes entre componentes organizacionais.

Partindo dessa perspectiva, ao olhar para um sistema vivo que é uma organização é preciso entender que toda mudança, por menor que seja, irá refletir em todo o sistema organizacional.

Uma pesquisa realizada pelo CIPD, em 2005, concluiu os sete principais componentes da mudança:

1. Suporte da alta hierarquia;
2. Coordenação em todos os níveis da organização, antecipando as implicações para cada parte;
3. Envolvimento substancial dos colaboradores;
4. Comunicação efetiva com stakeholders (internos e externos);
5. Envolver o Rh desde o começo;
6. Gerenciamento de Projetos efetivo;
7. Construir times capacitados de change management.

Esse estudo demonstra o reflexo do não olhar sistemicamente para todo o sistema ao se gerenciar mudanças, o que nos sugere que essa é a primeira competência que líderes e profissionais de RH precisarão desenvolver para gerenciar mudanças efetivamente: a capacidade de compreender o todo e as suas partes.management.

Esse estudo demonstra o reflexo do não olhar sistemicamente para todo o sistema ao se gerenciar mudanças, o que nos sugere que essa é a primeira competência que líderes e profissionais de RH precisarão desenvolver para gerenciar mudanças efetivamente: a capacidade de compreender o todo e as suas partes.

10 PERGUNTAS PARA MONTAR O SEU BUSINESS CASE DE GESTÃO DE MUDANÇA

Toda mudança precisa ser gerenciada através de uma perspectiva sistêmica e isso envolve, pessoas, processos, estruturas, políticas e etc.

E para diferentes projetos de mudança, o olhar para gerenciar a mudança é diferente. Alguns exigirão menos esforço e poderão ser realizados por um time pequeno ou por apenas uma pessoa. Outros exigiram critérios e esforços grandes e conjuntos e para esses é possível que você necessite de um apoio externo de uma consultoria.

Porém, antes disso, é importante que como profissional de Gestão de Mudanças, você consiga influenciar a diretoria a gerenciar a mudança e a preparar a organização de maneira sustentável.

Algumas das mudanças as quais você irá encontrar no dia a dia da organização que precisarão ser gerenciadas:

• Novos sistemas;

• Nova estrutura organizacional;

• Nova diretriz;

• Fusão;

• Reestruturação de processos;

• Mudanças culturais;

• Novos comportamentos (modelo de gestão, competências, pesquisa de clima)

• Novos resultados

• Nova estratégia

• Novo produto ou serviço

• Nova liderança

• Novo escopo de treinamentos

• Novo processo de Recrutamento

E para começar a conduzi-la é preciso primeiramente entender o cenário e "vender" o seu case, você precisará estar preparado e com um bom entendimento do cenário.

Para ajudá-lo, deixamos algumas perguntas que você poderá responder sozinho, ou com um time de apoio, que poderão te levar aos primeiros passos do seu projeto de gestão de mudanças:

1. Conseguimos identificar o benefício da mudança para a organização?

Se sim:

• A proposta diminui ou aumenta o lucro da organização?

• Existem benefícios intangíveis que são avaliados pelos stakeholders principais?

• Ela suporta a estratégia da organização em um longo prazo?

2. Existe uma boa razão para mudar a nossa maneira de operar? O que está direcionando a necessidade de mudança?

3. Que opções já foram consideradas?

• Não fazer nada e manter o status quo;

• Parar as atividades;

• Opções mais radicais como parcerias e contratações externas;

• Um escopo de atuação mais limitado – de onde nós conseguimos o máximo retorno do nosso investimento? É importante considerar a lei de Pareto que define que 80% do benefício tende a vir de 20% do investimento.

4. Nós examinamos todos os custos e benefícios – tangíveis e intangíveis? Esse projeto é viável dado as restrições de tempo e orçamento?

5. Nós examinamos todas as questões contratuais implícitas? Contratos, atrasos, contratação de parcerias e consultorias, tempo disponível, investimento disponível?

6. Quem são as pessoas afetas por essa mudança e como seus interesses serão afetados por essa proposta? Como pretendemos lidar com essas pessoas antes, durante e depois da mudança/projeto/ação?

7. Como as pessoas serão comunicadas? Como garantimos que a comunicação seja confiável?

8. Como os usuários serão engajados? Como os líderes serão engajados e preparados para engajar?

9. O RH está envolvido? (Se a sua resposta for não, pare tudo e converse com o RH).

10. Se fosse a sua organização e estivesse tudo sob o seu controle, você executaria a mudança proposta?

Espero que essas perguntas sejam um bom começo para seu Business Case!

CAPÍTULO 2

O CENÁRIO REAL DA INCERTEZA

Conversando com pessoas que trabalham em organizações de diferentes atividades e tamanho, ouvimos com muita frequência a mesma queixa: “as coisas estão difíceis”; “temos mudanças acontecendo, mas o pessoal parece não aceitar”; ou ainda: “as pessoas estão reagindo de maneira agressiva, sem perceber”.

Frases como essa mostram que a realidade da incerteza é uma constante e o ser humano tem muita dificuldade de lidar com a evidência do imprevisível.

Na verdade, esse é o cenário da vida e do cotidiano das organizações e vem sendo assim há alguns anos. Porém ao nos darmos conta disso, o nosso primeiro movimento é negar e dizer: “mas aqui sempre foi assim e não acontece nada” ou ainda “não é comigo, estou fazendo a minha parte”. E, essa postura, por mais natural que seja, impossibilita-nos de olhar para a realidade, fazer as pazes com ela e tentar realmente ser um agente ativo dentro do cenário que estamos.

Observamos muitas pessoas fugindo dessa realidade e negando a necessidade de olhar para si, para o quanto seus comportamentos afetam nos seus resultados, para a sua responsabilidade no processo, de vida ou na organização. E isso tudo é compreensível, pois se olhar para si fosse fácil, viveríamos em um mundo com menos guerra, corrupção e violência. Mas,

a grande questão é: para onde vamos se continuarmos assim? E o que dói mais, olhar para si, perceber suas falhas, fraquezas e vitórias e mudar o percurso das coisas ou continuar na negação de que isso não diz respeito a você e sofrer as consequências de maneira direta, seja trabalhando em um lugar ruim ou vivendo da maneira que não gostaria?

Quando entramos em uma organização para ajudar as pessoas a reorganizarem os seus projetos e gerenciarem o caos, precisamos primeiro fazer perguntas como essa. O quanto você está disposto a olhar primeiro para si, para depois mudar o cenário? Não existe uma fórmula mágica ou uma ferramenta extraordinária que irá resolver os problemas de gestão, engajamento e de melhores resultados desse cenário. Não se forem utilizadas sem uma transformação do indivíduo e das relações. Um bom livro pode ser péssimo na cabeça de uma pessoa que não o compreende, o mesmo vale para um bisturi.

Fica aqui o meu convite para fazer uma tentativa e uma reflexão. Se quiser gerenciar os seus projetos, empresa, pessoas, de maneira mais eficaz, comece se perguntando, qual é a sua contribuição para esse resultado atual? Grandes transformações começam, geralmente, por uma única pessoa.

2 PASSOS EFETIVOS PARA MUDAÇA

Uma das perguntas que mais escuto na prática profissional é o que eu tenho que fazer então para convencer essas pessoas, para melhorar os resultados, para mudar a minha vida, para mudar o cenário da minha empresa? Quais os passos efetivos para mudança?

Vamos explorar nesse "insight" dois passos que, se muito bem aplicados, serão suficiente para alcançar a mudança e engajar outras pessoas:

Passo 1: Conheça seus gatilhos emocionais.

As últimas pesquisas em resiliência apontam de maneira muito clara que as pessoas que mais conseguem ter resiliência a mudança são aquelas que conhecem seus gatilhos emocionais e sabem lidar com eles. Isso não quer dizer controlar a emoção, mas conhecer o que te causa reações emocionais, reconhecer quando você está entrando em um looping emocional e conseguir lidar com os comportamentos que você apresenta quando esse looping chega, como por exemplo: quando sou colocado em cheque por outras pessoas me altero emocionalmente e a minha primeira reação é colocar o outro na parede!

Esse passo requer tempo, prática e uma vontade verdadeira de se conhecer e ser uma pessoa melhor. Requer autoconhecimento e um treino de habilidades emocionais.

A primeira dica para desenvolver esse passo: escreva em um papel qual a sua tendência nas situações que não deram certo:

Você sempre tenta achar culpados (seja honesto, a maioria de nós faz isso).

Você se culpa e se coloca em posição de fracasso e transfere a responsabilidade para outra pessoa? O que você faz?

Como você reage as situações de fracasso?

Pense com muita gentileza se você não transfere para os outros uma certa "incompetência" quando na verdade seria importante você se incluir no resultado que tem hoje. Essa é uma armadilha muito comum no mundo corporativo: rotulamos o outro como incompetente e assim não precisamos entrar em contato com a nossa própria responsabilidade no processo. Fazemos isso todo o tempo, com uma frequência assustadora.

Se você se identificou, respire fundo e acalme-se. Faz parte de ser humano. Mas, sua responsabilidade agora é lidar com essa questão e passar a desenvolver habilidades emocionais mais eficientes para sua vida.

Passo 2: Seja coerente.

Entre aquilo que você acredita, fala e faz a linha precisa ser invisível. E isso é difícil também, mas necessário, caso você queira mudar ou realizar mudanças. Muitas vezes pensamos que estamos sendo coerentes, mas o nosso comportamento e reações emocionais dizem o contrário. Se você prega a paz, seja a paz. E quando não for, peça desculpas. Se você prega o equilíbrio, avalie se suas ações não são extremas. É muito comum que na busca do que acreditamos façamos o extremo contrário. Perceba e pergunte às pessoas a sua volta o que elas pensam sobre seu comportamento e sua coerência. A coerência exige coragem e gera desconforto, mas é item essencial para engajar o outro e mudar. Se você está tendo dificuldade de engajar pessoas, por exemplo, é muito possível que você esteja dizendo uma coisa e agindo de outra maneira.

TÉCNICA DO STORY BOARDING OU VISUAL BOARD

Vou apresentar um método que já existe, porém com uma técnica desenvolvida por mim, que pode ser utilizada para formar uma visão, contar uma história ou criar novas soluções para ajudar as pessoas a saírem dos estados de raiva, depressão e barganha.

Avalie o momento atual de sua equipe e aplique esta técnica!

1. Reúna grupos pequenos que compartilhem do mesmo problema ou necessitem de uma solução compartilhada;

2. Falem sobre o que desejam alcançar, que soluções devem chegar ao final do encontro;

3. Faça uma lista do que tem hoje e que não poderá mais fazer parte dessa construção. As pessoas deverão escrever as palavras em um post it de cor escura. Colar o post it na parede. Após todos terem colado, você poderá já ter levado um desenho (ou achar um desenho simbólico com o grupo) que represente o passado;

4. Faça um break com café e biscoitos (esse break é importante para o cérebro destravar novamente)

5. Inicie novamente a sessão com um brainstorming, focando no futuro que é desejado. O que desejamos? Como podemos chegar lá? Peça para eles escreverem ou desenharem e colarem na

parede. Não haverá concordâncias ou não concorde ou discorde. Controle seu julgamento;

6. Pegue todas as alternativas e vá sequenciando como se fosse um processo de prioridades ou de sequência de soluções;

7. Depois de sequenciado, peça para que detalhem cada ação ou solução em outro papel, cole esse papel embaixo da palavra da sequência.

8. Decida como cada pessoa do grupo irá capacitar outras pessoas nesse novo "processo".

DESCONGELE, MUDE, CONGELE

Um conceito simples e que, quando lembrado, pode nos ajudar a sustentar mudanças e manter padrões de aprendizagem.

Basicamente, se você quer mudar algo, precisa passar por essas quatro fases para aumentar a sua chance de sucesso:

1. Comece identificando o que fica para trás – o que é que eu não vou utilizar mais.

2. Defina o que você quer mudar.

3. Entenda o que ainda não está claro e aceite essa realidade (toda mudança tem questões que são incertas e lidar com isso consciente é um alívio para a alma)

4. Inicie seu plano de mudança entendendo a sua curva emocional (leia o texto sobre a curva emocional).

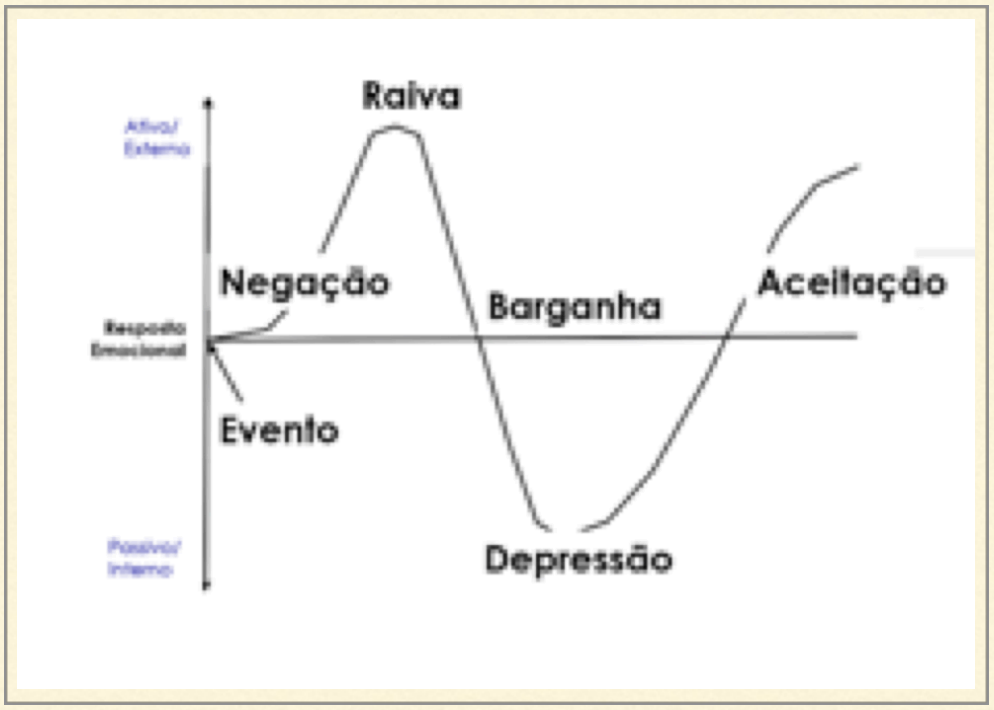
Mude em passos pequenos, bem pequenos. Uma coisa por dia, por semana. Reavalie cada pequena mudança

Quando já tiver alcançado o que deseja é hora de rever o que fez, identificar o caminho percorrido, falar sobre ele (sim, é necessário falar sobre ele) e rever o que ainda precisa para garantir que você continue motivado a manter a sua nova mudança.

E claro – em todas as 4 fases uma coisa é essencial: mantenha em mente o seu PORQUE da mudança. Escreva em todos

os cantos para que, nas dificuldades,
lembre-se que existe um motivo
importante em mudar.

NOSSAS EMOÇÕES NA MUDANÇA



Um dois conceitos mais utilizados no mundo da Gestão da Mudança é o da "Curva da Mudança". Esse é um entendimento que tem ajudado muita gente a entender o que está acontecendo com ela mesma e o que está acontecendo com os outros.

A curva da mudança é a explicação emocional para o que acontece conosco a cada nova mudança da nossa vida.

Você se sente ansioso, com raiva, quase desistindo, querendo parar a mudança? Isso são reações normais e esperadas em processos de mudança. A curva foi "descoberta" por Elisabeth Kubler-Ross, autora do livro (On the Death and Dying – Sobre a Morte e o Morrer), uma psiquiatra que estudou as reações emocionais de pacientes com doenças terminais, que passavam pelo luto da própria morte.

Mais tarde, a psicologia descobriu que as reações emocionais de luto acontecem com todos nós a qualquer nova aprendizagem ou mudança que passa pela nossa vida.

A curva da mudança acontece da seguinte maneira:

Ao primeiro sinal de ameaça, mudança ou aprendizagem, a nossa primeira reação emocional é a de Negação. Negar quer dizer reagir de maneira que a mudança não tenha haver com você, não esteja

acontecendo ou se adeque ao seu cenário. Nessa fase ouvimos frases como: “ Isso não vai acontecer”, “ Eu não tenho tempo para essa besteira”, “Eu não preciso disso”.

A segunda fase de Raiva é caracterizada por emoções e comportamentos que envolvem a culpabilização do outro. Tendemos a agir com raiva de maneira silenciosa ou de maneira mais passional e extrovertida. Pessoas nessa fase utilizam as seguintes frases: “Por que isso agora?”; “Só podia ser coisa daquela pessoa”; “Não aguento mais essas iniciativas”.

A terceira fase de Barganha, muito característica em organizações onde a predominância é de Tecnologia, se caracteriza por comportamento de troca e tentativa de persuasão, com a intenção de adiar a mudança: “Será que podemos postergar essa data?”; “Existe mesmo relevância nesse processo acontecer?”; “Minha área (ou eu) não pode ser tratada como exceção?”

A fase de Depressão é caracterizada pelo desanimo em relação ao processo. Quando estamos de dieta, essa é a fase que pensamos em desistir porque nunca vamos conseguir emagrecer mesmo. Frases como: “Eu não me importo mais”; “Vou fazer só o que me pedem e fingir que sigo”; “Vou ficar calada nas reuniões”; “Acho besteira tentar mais”.

Enfim, chegamos a fase de Aceitação onde já oscilamos as nossas emoções e então começamos a racionalizar e entender a mudança como ela é e tentamos nos adaptar a ela.

Entender a curva é aliviante para todos nós, porque todos passamos por ela. E não adianta pensarmos que nós vamos direto para a aceitação (frase que escuto 10 das 10 vezes que ensino a curva) porque isso não acontece. Nós passamos por essas emoções mesmo sem perceber e a cada etapa emocional a gente reage. E ao reagir com nosso comportamento, impactamos as outras pessoas e dificultamos ou facilitamos a curva de cada uma.

O que fazer com as emoções e comportamentos dessa curva? Perceba-se! Olhe o seu comportamento e aceite que você está em negação, raiva, depressão. A curva não é linear, a gente vai e volta nesses estados emocionais até conseguir mudar efetivamente. Ao aceitar o seu estado emocional seja empático consigo mesmo. Pergunte-se se não está com medo de não dar conta, medo do desconhecido ou apenas medo do medo! Converse com alguém sobre isso. Isso já é suficiente para essa reação diminuir a intensidade de tempo!

Não tenha medo de admitir que você passa pela curva. Isso é sabedoria!! Entender o seu ciclo de mudança é tão essencial quanto saber os vários caminhos que você tem para chegar em casa. Você precisa saber as rotas para não ficar preso na vizinhança.

Depois que fizer isso é hora de ajudar as outras pessoas. Comece e olhar a reação das pessoas como forma de reação a mudança ao invés de dizer que estão "resistentes" ou que são "cabeça dura". Veja, cada pessoa tem sua história e seus medos internos. Se quisermos mudar com saúde e eficiência precisamos entender isso. Se decidirmos ignorar esse aspecto, sabe o que acontece? A sua reação toma conta e você e você vira refém estancado das emoções.

Seu objetivo? Não ficar estancado na curva e passar por ela de uma maneira rápida e saudável! Depois disso, ajudar os outros a fazer o mesmo!

3

Os comportamentos da mudança

Porque falar de comportamentos na mudança? Porque a mudança é baseada em comportamentos e em crenças que temos de nós mesmos e da organização.

A minha primeira pergunta para os clientes que nos procuram é: quais comportamentos você quer ver ao final de tudo isso? E percebo que ainda muitos tem dificuldade de me responder. Acho que a palavra comportamento e sentimento e crenças já deveria ser algo tão comum quanto performance e resultados, porque sem um, o outro não existe.

Então qual é a minha proposta nesse capítulo: trazer alguns comportamentos e sentimentos que nos rodeiam durante o processo de mudança e falar sobre como eles acontecem e o que fazer com eles.

CONFIANÇA E CONEXÃO

Este texto é uma reflexão individual e um convite para desenvolvermos uma maior atenção a valores que parecem estar faltando nas nossas práticas pessoais e organizacionais.

Gostaria de falar duas coisas que são as principais habilidades para se ter sucesso nas relações consigo e com os outros: Confiança e Conexão.

São muitos autores renomados que trazem a confiança e a conexão como o alicerce para se ter uma vida plena e bons resultados organizacionais. Pesquisas apontam que confiança é "a palavra do ano" e que está diretamente ligada ao engajamento.

Peter Senge fala da conexão consigo e com outro como a base fundamental para a mudança nas organizações. Steven Covey discorre sobre a Confiança e como ela pode acelerar resultados individuais e organizacionais. Brene Brown, através de sua tese de doutorado, chegou à conclusão de que a inovação e a satisfação pessoal somente são possíveis através da conexão.

Teorias de gestão de mudança estão totalmente relacionadas a gerenciar relações, construir confiança e construir conexões genuínas.

Independente da teoria ou do estudo, uma coisa é certa: estamos em uma condição de mundo em que o posicionamento consigo

mesmo e com o outro precisa ser transformado. Para desenvolver confiança e conexão é necessária uma inspeção profunda ao saber ser. Faz-se necessário deixarmos um pouco de lado o saber fazer e reiniciar a construção de quem somos, como somos e porque somos, tornando-nos seres mais inteiros e mais adequados para construir relações significativas e genuínas. Sem defesas, medos ou justificativas.

Para explicar como é possível construir a confiança e a conexão com o outro, deixo aqui um texto de John Gottman (estudioso da confiança e conexão):

"A confiança é constituída em momentos muito pequenos, que eu chamo de momentos porta entreaberta. Em qualquer interação há uma possibilidade de conexão com seu parceiro ou distanciamento dele.

Vou dar um exemplo disso em meu próprio casamento. Certa noite eu queria muito concluir a leitura de um livro policial. Achei que soubesse quem era o assassino, mas estava ansioso para confirmar minha suspeita. A certa altura, coloquei o livro na mesa de cabeceira e me levantei para ir ao banheiro.

Quando passei pelo espelho, vi a imagem refletida de minha esposa e ela me pareceu triste, escovando os cabelos. Era um momento de porta entreaberta.

Eu tinha uma escolha. Poderia sair daquele banheiro pensando: "Não quero lidar com a tristeza dela essa noite; quero ler meu livro." Mas, em vez disso, talvez por ser um sensível pesquisador de relacionamentos, decidi ir até ela. Segurei a escova que estava em sua mão e perguntei: "O que esta acontecendo querida?" Ela me disse que estava triste.

Naquele exato momento, eu estava construindo confiança; eu estava ali para apoiá-la. Eu estava me conectando com ela ao invés de escolher me dedicar apenas ao que eu queria. São momentos assim que a confiança é construída.

Um momento como esse pode não parecer importante, porém, se nós sempre escolhermos virar as costas para as necessidades do outro, a confiança no relacionamento vai se deteriorando – lenta e gradualmente.

Quando pensamos em traição nos termos da metáfora do pote de bolinha de gude, a maioria de nós imagina alguém em quem confiamos fazendo algo tão terrível que nos obrigasse a pegar o pote e jogar fora todas as bolinhas. Qual é a pior traição de confiança que você pode imaginar? Ele me trai com minha melhor amiga. Ela

mente sobre como gastou o dinheiro. Alguém usa minha vulnerabilidade contra mim. Todas são traições terríveis, se, dúvida, mas há um tipo específico de traição que é ainda mais desleal e igualmente corrosivo para a confiança no relacionamento.

Na verdade, esta traição geralmente acontece muito antes das outras todas. Estou falando da traição do descompromisso. De não se importar. De desfazer o vinculo. De não desejar dedicar tempo e esforço ao relacionamento. A palavra traição evoca experiências de falsidade, mentira, quebra de confiança, omissão de defesa quando nosso nome está envolvido em intrigas ou fofocas e de não sermos escolhidos como alguém especial entre outas pessoas. Esses comportamentos são certamente traiçoeiros, mas não são as únicas formas de traição. Se eu tivesse que escolher uma forma de traição que tenha aparecido com muita frequência em minha pesquisa e que tenha se mostrado a mais perigosa em termos de corrosão do elo de confiança em um relacionamento, eu mencionaria o descompromisso.

Quando as pessoas que amamos ou quem temos uma forte ligação param de se importar conosco, de nos dar atenção e de investir no relacionamento, a confiança começa a se extinguir e a mágoa vai crescendo. O descompromisso gera humilhação e desperta nossos maiores medos: de ser abandonado, desvalorizado e desprezado. O que pode fazer dessa traição obscura algo muito mais perigoso do que uma mentira ou até mesmo de um caso de fortuito é o fato de não conseguirmos localizar a fonte da nossa dor – não há acontecimento, nenhuma evidência explícita de ruptura. E isso pode deflagrar um processo de loucura.

Podemos dizer a um parceiro descompromissado: "Você não parece mais se importar com nosso casamento." Mas sem uma "prova" disso, a resposta pode facilmente ser a seguinte. "Chego em casa todo dia do trabalho as sete da noite. Ponho as crianças na cama. Levo a família para passear no domingo. O que mais você quer de mim?" Ou, no ambiente de trabalho, quando sentimos vontade de dizer: "Por que não me da mais feedback? Digam que gostam de mim! Reclamem de alguma coisa! Mas me façam lembrar que ainda trabalho aqui!"

Com os filhos, as atitudes têm mais peso do que as palavras. Quando paramos de nos interessar por suas vidas, não perguntando mais como foi seu dia nem querendo saber mais de seus gostos musicais, de suas amizades, eles ficam

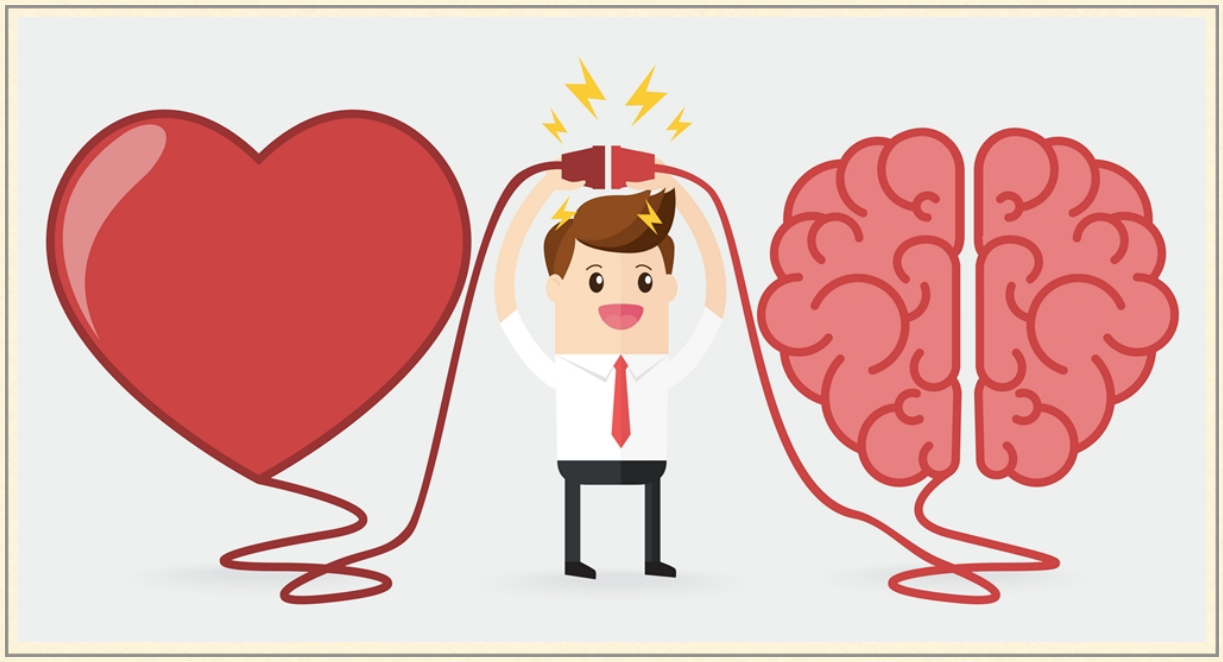
ressentidos e com medo (em vez de aliviados, independentemente do temperamento que os adolescentes possam ter). “E por não conseguirem expressar bem como se sentem com nosso desinteresse, quando paramos de nos esforçar para participar, eles começam a agir de maneira extravagante, pensando:” Isto vai chamar a atenção deles”

Assim como a confiança, a maioria das experiências de traição se acumula lentamente, com uma bolinha de gude de cada vez. Na verdade, as traições grandes e visíveis que mencionei antes são mais frequentes após um período de desinteresse e de corrosão lenta da confiança.

Essa mesma situação acontece diversas vezes em nossas relações pessoais e profissionais, então, fica aqui o convite, para que possamos tirar mais proveito desses momentos reacendendo assim, o aprender a ser!

CAPÍTULO 3

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO FUTEBOL E NA EMPRESA



Certa vez, em uma revista semanal, havia uma discussão sobre o Thiago Silva, capitão da seleção brasileira de futebol na Copa de 2014, que se negou a bater o pênalti da decisão das oitavas de final e demonstrou grande instabilidade emocional.

O texto trazia uma discussão interessante, do ponto de vista de liderança: até que ponto podemos ser vulneráveis e até que ponto isso se torna um descontrole emocional?

Sabemos que, assim como no jogo, o descontrole emocional pode atrasar ou atrapalhar os nossos resultados. Sabe-se, também, que decisões tomadas através de estados puramente emocionais podem trazer consequências nos resultados individuais, tanto no futebol quanto nas organizações.

No mundo organizacional assim como na vida, precisamos separar algumas coisas para melhor entender como a vulnerabilidade ou ainda "melodrama", fazem parte da inteligência emocional e não o contrário. Quanto mais inteiros e conscientes dos nossos próprios gatilhos (nossos medos, crenças, inconsistências, desejos e pressões internas) melhor conseguimos entender as nossas emoções e reposicioná-las ao contexto, ao invés de controlá-las.

Estamos tão acostumados a racionalizar as coisas que, para as organizações, profissionais que possuem inteligência emocional são aqueles que controlam as emoções. E, na verdade, o próprio controle já traz em si uma disfunção emocional.

Faz parte das competências emocionais: a integridade de sentimento e a vulnerabilidade, a validação do que sentimos e daquilo que somos e a própria percepção e a autoconfiança.

Isso envolve uma grande gama de outras características como: autoconhecimento, empatia, coragem, distinção do que é real e do que é distorcido, das nossas próprias crenças, dos desejos e entendimento do ambiente.

Então, ao falarmos de líderes que possuem inteligência emocional precisamos falar de todos esses itens acima. A estratégia de racionalização ou de distanciamento da emoção pode até funcionar, porém comportamentos de falta de inteligência emocional são mais provenientes da utilização dessas estratégias do que do desenvolvimento dos componentes da emoção em si.

Ao racionalizarmos o mundo, as pessoas e a organização, nos distanciamos de nós e, portanto, temos muita dificuldade de entrar em contato com as nossas emoções: o resultado? Surtos emocionais em situações especificas de pressão ou a frieza total para controlar as situações. Seguido disso, doenças físicas e psicológicas.

Não tem muito para onde fugir, para se alcançar o que Daniel Goleman chama de Inteligência Emocional é preciso uma alta dose de autoconhecimento e vulnerabilidade. Estar conscientemente vulnerável causa o contrário do descontrole emocional, pois envolve uma validação real do que você é e de como se sente. E quanto antes as organizações conseguirem entender esse funcionamento, maiores serão os seus resultados, através de indivíduos mais preparados para gerir a própria vida e a organização.

Quanto ao Thiago Silva, não o conheço o suficiente para saber qual das reações o acometeram, mas torceremos sempre para que ele esteja melhor em próximas partidas.

CAPÍTULO 3

O ESSENCIAL É INVISÍVEL AOS OLHOS

"O essencial é invisível aos olhos". Começamos este texto com uma frase clássica do pequeno príncipe. Escolhi essa frase porque é sobre ela que falo em todas as organizações, e, com ela, trabalhamos na prática, desenvolvendo uma das maiores facetas ou lembranças que fazem a grande diferença nos projetos de gestão de mudanças e na prática da liderança.

O grande aprendizado que tive durante minha carreira profissional foi: é preciso lembrar-se do óbvio, resgatar as relações, parar para respirar. Porque sem respiração não tem plenitude e sem plenitude continuamos vivendo "coisificados" pela organização e sendo pessoas/profissionais que não sabem mais o que estão fazendo ali ou o pior: como estão fazendo.

Entrar nas grandes corporações, que faturam milhões (mas também perdem milhões), e dizer: precisamos respirar um pouco, refletir mais e entrar em contato com quem somos para termos relações mais saudáveis e um trabalho mais significativo, exige coragem e, muitas vezes, pode ser confundido com muita "filosofia" e pouca prática. Mas, não há mudança ou gestão da mudança sem esses componentes, como também não existe inovação sem os mesmos. Estamos vivendo uma era de falta extrema de cuidado com as pessoas que trabalham para nós e falta de cuidado com nós mesmos, com quem

somos, o que pensamos e o que sentimos. E, é essa falta que resulta em retrabalho, sensação de esgotamento, solidão, falhas humanas, acidentes, afastamentos, falta de inovação. Mas, ao mesmo tempo, nos traz uma oportunidade de reverter a situação com simplicidade. Não faz sentido?

E, por que é que a nossa realidade organizacional está tão cheia de vaidades, egos inflados, desconfiança e competição? E no que isso tudo resulta? Convido vocês a pensarem um pouco sobre isso. Qual foi o momento que nos perdemos, mesmo tendo a certeza de que "eu estou fazendo o certo"?

Não é culpa de ninguém, mas um reflexo de anos de construção e significados de trabalho, de ter que ser suficiente, de ter que trabalhar muito, de ter que mostrar valor. Estamos agora revendo esses conceitos e ajudando as pessoas (e a nós mesmos) a se tornarem mais consistentes sobre quem são. A se validarem mais e reagirem menos. A reconhecerem as próprias emoções e resgatarem o significado das relações, do trabalho, da vida. Esse caminho é extremamente gratificante e muito, muito difícil. Para aqueles que me conhecem: requer aprender a ser! E longe de abraçar árvores, essa é uma prática necessária para a sobrevivência das nossas organizações, a nossa sobrevivência e a nossa saúde mental. Precisamos ainda dos dois aprendizados: aprender e ser, pois ambos ainda necessitam de muito aperfeiçoamento. Requer coragem, autonomia, gestão de si, reconhecimento de si e do outro, leitura de cenário. Requer uma capacidade muito além da estratégica, pois ao ler a mim mesmo e ao cenário sem recuos, reações e receios, enxergo a verdade e as necessidades e consigo agir com integridade e velocidade, do contrário, ao invés de agir, reajo na esperança de me proteger.

CAPÍTULO 3

COMO ENGAJAR PESSOAS EMOCIONALMENTE

"O caos é o estado primário de todo novo começo verdadeiro". Willian Bridges

Para Willian e Bridges, toda mudança individual e organizacional trazem emocionalmente um processo de transição de mudança e, para engajar as pessoas nesse processo, é necessário conhecer os estados de transição pelos quais passamos durante as mudanças e aprendizagens e o que podemos fazer em cada um deles.

Em cada uma dessas fases, sentimentos diferentes vão sendo gerados e para cada uma delas é importante que todas as competências de liderança transformadora consigam entrar em ação.

Fase Ending:

• Estude a mudança cuidadosamente e identifique as perdas da organização e das pessoas em questão.

• Diga para onde irá e quais serão os passos para se chegar lá.

• Reconheça as perdas abertamente – esconder as perdas e o reconhecimento dessa sensação aumentam a ansiedade e resistência.

• Permita que as pessoas vivenciem o luto e expressem o seu sentimento de perda publicamente.

• Não minta ou fale somente dos benefícios. As pessoas não são bobas e

sabem sobre as suas próprias perdas. Reconheça os dois lados com sinceridade.

• Compense pessoas por suas perdas. Compense a perda de status com uma nova forma de status, compense a falta de competências com treinamentos.

• Informe corretamente às pessoas da mudança quantas vezes precisar.

• Ache maneiras de simbolizar o prazo final. Simplesmente estabelecer uma data não irá adiantar.

• Honre o passado e não o denigra – as pessoas e a organização chegaram até esse ponto pelo o que fizeram no passado.

Neutral Zone:

Essa fase é desconfortável. Esse é o momento em que a reorganização foi anunciada, mas o novo jeito ainda não está instituído. Os níveis de ansiedade tendem a subir. Essa fase precisa ser bem gerenciada ou poderá levar ao caos por um tempo maior do que o necessário.

• Explique essa fase como uma fase desconfortável a qual, com muito cuidado, poderá se tornar uma vantagem para pensar no novo.

• Escolha uma metáfora ou uma história para descrever essa fase.

• Reforce a metáfora com treinamentos, mudanças na política e recompensas momentâneas para que as pessoas consigam continuar a trabalhar.

• Estabeleça metas curtas e acompanhamentos.

• Tenha um time que irá ajudar as pessoas na transição.

• Encoraje o erro, o risco. Seja cuidadoso para não punir falhas.

• Encoraje as pessoas para trazerem novas soluções para os problemas antigos e faça isso para os seus próprios problemas antigos.

New Beginning:

• Tenha delineada a diferença do começo que poderá ser definido em um plano e da mudança efetiva, que não poderá ser tão planejada.

• Comunique o objetivo da mudança.

• Crie uma boa imagem da mudança e a comunique efetivamente.

• Ajude as pessoas a descobrirem o papel que elas poderão ter no futuro.

• Construa situações para celebrar pequenos sucessos.

• Celebre o novo começo a conclusão de uma nova fase de transição.

Então, quanto melhor desejo ser para o outro, mais verdadeiro preciso ser para mim mesmo, reconhecendo em mim, minhas dores e alegrias, medos e coragem.

CAPÍTULO 3

4 PASSOS PARA A PRÁTICA DA EMPATIA

Porque desenvolver empatia pode ajudar a sua gestão?

Se um gestor, hoje, me perguntasse o que ele deveria desenvolver para ter uma gestão cada vez melhor, eu diria a ele: empatia meu caro, desenvolva a empatia. Mas, estou falando da empatia profunda e real e não das frases de efeito que aprendemos na jornada da vida ou em livros de liderança. Estou falando da empatia que conecta e que gera crescimento e conforto.

A empatia tem sido assunto tópico nos últimos anos. De repente, o mundo acordou para uma habilidade básica que está em falta nos relacionamentos. A verdade é que não aprendemos na escola, na universidade e na organização a sermos empáticos. E, agora, o mundo nos pede que pratiquemos a empatia, algo que não aprendemos e que insistimos em achar que temos em abundância. A grande verdade é que não temos, mas podemos começar a praticar!

Para falar sobre esse assunto, tem algo muito simples e prático que podemos utilizar.

A pesquisadora e socióloga Brene Brown descreve a prática da empatia da seguinte maneira:

“Empatia é sentir com as pessoas, a empatia atrai conexão, a simpatia leva à

desconexão... a empatia traz 4 qualidades de quem a pratica:

Tomada de perspectiva: a habilidade de tomar ou reconhecer a perspectiva do outro como verdadeira.

Ausência de julgamento, difícil quando adoramos julgar os outros.

Reconhecer a emoção em outra pessoa

Comunicar essas emoções

A empatia é como esse espaço secreto, como se alguém estivesse em um buraco profundo e gritasse de lá: está escuro, estou preso, não sei para onde ir, estou perdido! E nós olhamos, descemos e dizemos: Calma, eu sei como é estar aqui e você não está sozinho. ”

A empatia não resolve os problemas do outro e tão pouco sugere uma ação. Ela conecta e dá força para que o outro consiga se sentir autônomo o suficiente para agir por si mesmo, sentindo-se suportado, compreendido e amado.

Para sermos empáticos há uma exigência: para que eu sinta a sua dor, preciso entrar em contato com a minha própria dor. Então, quanto melhor desejo ser para o outro, mais verdadeiro preciso ser para mim mesmo, reconhecendo em mim, minhas dores e alegrias, medos e coragem.

CAPÍTULO 3

BLOQUEIO EMOCIONAL, COMO ESCAPAR

Já se passaram muitos anos desde que Jung disse: "Não podemos mudar nada que não aceitamos. condenação não libera, oprime". Também se passou muito tempo desde que a neurociência explicou nossas emoções e as reações de luta ou fuga que temos quando enfrentamos estressores externos. A questão é: se não estamos cientes das nossas emoções e não as aceitamos, as bloqueamos e bloqueando-as também bloqueamos a nossa alegria, felicidade, aprendizado e inovação.

Então, se você está tentando fazer algo novo em sua vida ou em seu trabalho e se sentir bloqueado, talvez a razão seja que suas emoções o sequestraram e o levaram para este lugar de medo no qual o novo não é seguro. Essas emoções são ruins? Não, são emoções importantes que dizem tudo o que você precisa saber sobre quem você é e por que você está aqui. Então, primeiro passo: entender que as emoções são boas, elas te fazem humano, elas são as responsáveis pela sua satisfação e alegria e também pelo seu luto e aprendizado. Então, ao invés de tentar evitar as emoções, respeite-as, reconheça o que você sente. Fique em sintonia com seus medos. Escreva-os se necessário. Porque se você não fizer isso, eles vão te bloquear e você provavelmente irá se entorpecer para esquecê-los.

Então, como fugir do bloqueio emocional?

Faça uma lista das suas reações emocionais mais frequentes. O que você geralmente sente que te faz bloquear? Por exemplo: raiva, frustração, medo, ansiedade, felicidade

Faça uma lista de coisas que você quer para si mesmo, tais como: comportamentos que você deseja alcançar, lugares que você deseja ir.

Toda vez que você se sentir bloqueado foque na segunda lista – as coisas que você quer! Acontece que toda vez que nos sentimos estressados, ativamos as reações ruins e os sentimentos ruins, então tendemos a nos concentrar nas coisas que não queremos. Isso envia ao nosso sistema límbico uma informação mais estressante e, portanto, reagiremos mais e bloquearemos. Então, para seguir a um lugar melhor é importante se concentrar no que você quer. Se isso ajudar você, você pode colar papeis espalhados com o que você quer, então será mais fácil de lembrar sobre isso quando você estiver em um bloqueio emocional.

4

A mudança na nossa vida: pessoal ou profissional?

Escolhi esse nome de capitulo para já começarmos falando que a nossa vida pessoal é a nossa vida profissional (ponto).

E uma das tratativas mais importantes para a gente entender nesse mundo é que somos um só e se mudamos alguma coisa em qualquer cenário da nossa vida, mudamos como pessoa.

Tratar os impactos da mudança é tratar a nossa existência de maneira geral, porque se eu mudo algo em mim, eu mudo a mim como um todo. Porque as mudanças mudam nossa maneira de pensar o mundo, de refazer nossas regras e quem fica prezo aos seus papeis sociais sofre muito com as mudanças. Porque o mundo está aí, mudando o tempo todo e nós mudando junto. Isso quer dizer que nosso esquema de regras internas também está suscetível a mudanças, o tempo todo. Isso não quer dizer deixar nossa essência para trás. Isso quer dizer entender a nossa essência através das mudanças e poder se questionar de acordo com as mudanças da nossa vida e do mundo. Perguntar a nós mesmos como estamos e como vai o nosso esquema de regras é uma ação poderosa para aprenderemos a sermos mais flexíveis e amáveis.

Espero que aproveitem os textos desse capítulo, eles estão cheios de sentimento e emoção!

CAPÍTULO 4

A MÃE QUE VOLTOU A SER GENTE – A GESTÃO DE MUDANÇAS DA MATERNIDADE

Depois de 1 ano de 2 meses que me tornei mãe, eu comecei a ressurgir, quase como uma fênix, do mundo maternal. Achei importante escrever sobre como as mudanças que a maternidade trouxe para a minha vida profissional e como estou gerenciando (ou tentando) gerenciar o caos e alegria que essa mudança trouxe para a minha vida. Nesse compasso de gestão de mudanças, coerência e transparência, que são os valores que trabalhamos para gerenciar mudanças organizacionais e individuais, achei necessário contar um pouco da minha trajetória, porque ela foi um pouco caótica e longa e acredito que muitas mães que já são mães e que ainda serão poderiam se identificar com o meu relato.

Sou fundadora de uma empresa de gestão de mudanças, porque não olhar para esse momento todo com esse olhar? Como eu gerenciei e estou gerenciando essa mudança em minha vida?

Se seguirmos os passos emocionais do luto na mudança (negação, raiva, barganha, depressão e aceitação), eu passei por todos. E, somente após 1 ano e 2 meses depois de ter um filho, foi que comecei a colocar o pezinho na fase "busca de novas soluções e aceitação". Porque depois que aceitei psicologicamente todo esse processo, precisei ainda entender quem era essa pessoa que renascia ou construí-la, com

muito cuidado e carinho por mais algum tempo.

Bom, mas vamos entender um pouco minha jornada de mudança: Passei pela fase de NEGAÇÃO profissional logo que meu filho nasceu. Eu precisava trabalhar e obviamente não queria, não queria mais, nunca mais. Queria ter o direito de ter uma licença maternidade, de poder maternar o meu filho. Chorei muito e senti muita raiva nessa fase, foram mais de 5 meses em negação do meu futuro como pessoa. Eu era só mãe e queria ser só mãe, a minha grande dificuldade não estava em ter tido um filho, mas em ter que continuar sendo aquela pessoa que eu era com um filho. Isso não cabia mais e eu queria parar o mundo e ser mãe por um bom tempo. Mas, isso não aconteceu! Com duas semanas pós-parto, já precisei me reintegrar ao trabalho e, então, fui entrando na fase da raiva, sem ao menos a da negação ter passado. Fiquei com essas duas emoções entaladas na garganta. Ia trabalhar com amor, mas sem estar inteira, porque, internamente, sentia-me despedaçada com essa transição. Levei o meu filho comigo para todos os lugares por 1 ano. Ele só mamou leite materno até os 6 meses. E, ao mesmo tempo, não senti por parte de pessoas próximas a empatia para seguir em frente. Nada nunca estava bom para os outros e eu me sentia só, muito só. Eu queria tudo perfeito e eu não tinha tudo perfeito, estava em frangalhos, cansada, triste e com raiva. E, enquanto tudo isso acontecia comigo, eu ajudava pessoas e empresas a lidarem com as suas próprias raivas e tristezas. Foi nesse período onde mais consegui empatizar com o outro, porque eu sentia a tristeza do outro, pois em mim estava doendo, e muito. Sentia-me exausta, mas sem outra opção. Chorava sozinha pelo direito perdido de poder focar a minha energia toda no meu filho. Ainda sim, eu estava com ele o tempo todo. Entrei em confusão ou na fase neutra da mudança, em que não sabemos para onde ir e o que fazer ou que SER. E o tempo passou, fiquei em estanque. Trabalhei o que deu, coloquei minha energia e amor no que consegui no trabalho. Nesse caminho ajudei pessoas a se redescobrirem na profissão e no mundo. Fui tentando me adaptar as demandas da vida profissional, mas sem deixar de passar o maior tempo possível com o meu filho. Em meados de 2015, entrei uma fase pesada de barganha. Comecei a traçar planos para não precisar voltar 100% ao trabalho nunca mais. Sim, eu pensava: "NUNCA MAIS". Essa pessoa que eu era antes do meu filho nascer não poderia voltar, eu não queria. Pensei em mil hipóteses, mas não agi em nenhuma delas.

É isso que acontece com a gente na fase de barganha, a gente pensa, pergunta, briga, mas não consegue agir. A confusão ainda é muita e, nesse momento, o melhor mesmo é ficar parado.

Entendi isso e me recolhi, olhei para mim e pensei: hora de respeitar o meu luto! Demorou 10 meses para eu fazer isso! Para eu respeitar o meu tempo de transição. Permiti, então, ficar triste e fui procurando abraçar a minha tristeza, a minha alegria imensa de ser mãe, o amor maior do mundo que eu sentia no peito. Fui acolhendo esses meus sentimentos todos e colocando eles aonde dava, sem pressa, sem julgamento. Fui deixando. Avisei o meu marido sobre esse processo, ele me acolheu. Ao acolher isso em mim, fui capaz de, aos poucos, transformar a raiva em amor, em plenitude, em calma e, ao mesmo tempo, olhar as outras pessoas com mais amor ainda. Quanto mais me entendia, mas via no cliente e nos outros a dor escondida e o amor pronto para nascer.

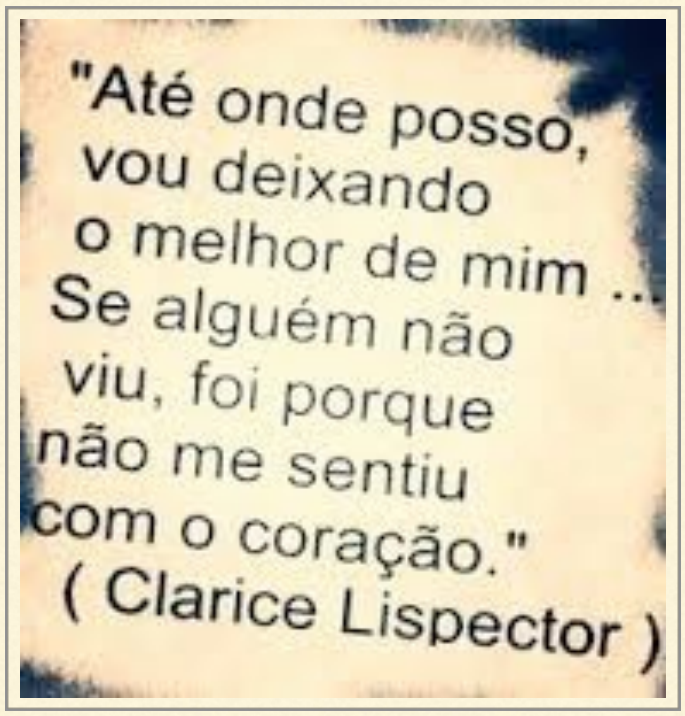
Meu último estágio foi a depressão, que durou pouco, cerca de um mês. Cai em depressão e comecei a questionar todas as minhas competências profissionais e pessoais. Desisti, achei que não dava mais para continuar, que eu não era o suficiente para fazer o que faço. Passou!

Só então, que consegui olhar o futuro de outra forma, com esperança e com vontade de fazer as coisas diferentes, porque afinal, estava diferente. Foi pouco mais de um ano para eu entender, aceitar e sentir essa nova pessoa nascendo. E, ela estava só nascendo, então calma, sem planos muito concretos! Essa mudança seria longa! Esperava estar atenta aos meus sentimentos para que eu pudesse tirar o melhor deles e, assim, ajudar os outros a fazerem o mesmo com mais coerência.

Achei essencial escrever isso, para que os clientes, amigos e quem eu não conheço possam saber que o processo de mudança nos afeta e é importante falarmos sobre isso. Mesmo sendo especialista, ele me afetou também e com uma das maiores mudanças da vida que é ser mãe. E que bom! Preocupada ficaria eu se não mudasse nada! Porque afinal de contas, a mudança faz parte do crescimento e do aprendizado.

E se não passarmos por esse processo, as consequências, são as piores, pois nos perdemos totalmente e o caminho de volta é longo e mais doloroso!

VOCÊ DESPERTA NOS OUTROS O QUE HÁ DE MELHOR?



Vivenciando inúmeros projetos, treinamentos, consultorias e coaching, constato, depois de criteriosa análise, que a humanidade está em sofrimento. A análise é, na verdade, sobre o que fizemos com as pessoas nas corporações? Como fomos parar nesse momento de tanta insatisfação interna e busca de controle?

Mas, ao invés de falar sobre os problemas das organizações e da humanidade, escolho falar das soluções e do que nos tira desse lugar de vitimização. Porque, ao mesmo tempo que estamos em um momento doente - adoecendo pessoas nas organizações e fazendo-as perder o seu propósito de vida e existência, levando-as ao medo de tentar, ao distanciamento de si; ao mesmo tempo - estamos acordando para uma nova era de ser: um processo de cura.

Nosso trabalho tem sido tentar despertar nas pessoas o seu próprio propósito, sua voz interior, o melhor de cada um. Tiramos com muito cuidado o medo de errar, os receios da punição, a vergonha, a projeção e culpa; e colocamos amor, vontade, compaixão e empatia.

Mesmo nos projetos mais técnicos, em que uma análise de riscos e impactos são necessários, estes são os componentes faltantes (quando há risco) e presentes (quando há sucesso). São eles que nos dizem a capacidade de cura da organização

e de resgate das pessoas. Os profissionais e líderes das organizações estão buscando significados e algo que faça a diferença para eles e para o trabalho. Isso é muito bom; é sinal de que estamos saindo da estagnação e caminhando para um processo de autodesenvolvimento que irá mudar (e já está mudando) as organizações.

“ As coisas precisam fazer sentido. “

“ As pessoas precisam de sentido. “

“ Somente fazer não nos conecta. “

É um trabalho difícil, corajoso e audacioso, eu diria. Mas, a questão aqui é sobrevivência ou morte e a maneira de sobreviver é despertar e sentir.

Fica aqui o meu convite: você tem despertado o que há de melhor em você? E você utiliza isso em seu trabalho e em sua vida?

E para os líderes: você desperta nos outros o que há de melhor?

CAPÍTULO 4

VOCÊ É APRENDIZ OU CRÍTICO?

Enquanto escrevia esse livro, estava trabalhando, em um de nossos clientes, com um velho mapa amigo que já utilizo há muito tempo: o mapa das escolhas do aprendiz e do crítico. Conhecia esse mapa há mais de 10 anos, quando li o livro "Faça as perguntas certas e viva melhor", da Marilee Admans e, até hoje, ele é válido e necessário para os nossos conflitos diários.

Esse mapa é ótimo para avaliarmos como a nossa conduta produz os nossos resultados e nos ajuda também a mudar um pouco as perguntas que fazemos quando nos deparamos com problemas.

O mapa é simples, nos convida a refletir e avaliar o nosso próprio posicionamento frente as situações do dia a dia, escolhendo um caminho: o caminho do crítico, que o próprio nome diz: começa na crítica, procura culpados, culpa a si mesmo, autoflagela-se. E, o caminho do aprendiz: aquele que faz perguntas a si mesmo para entender a situação e a outra perspectiva, aquele que tenta entender o outro. Então, hoje, o pensamento é simples: olhe para o mapa e avalie como líder e junto com a sua equipe e questione:

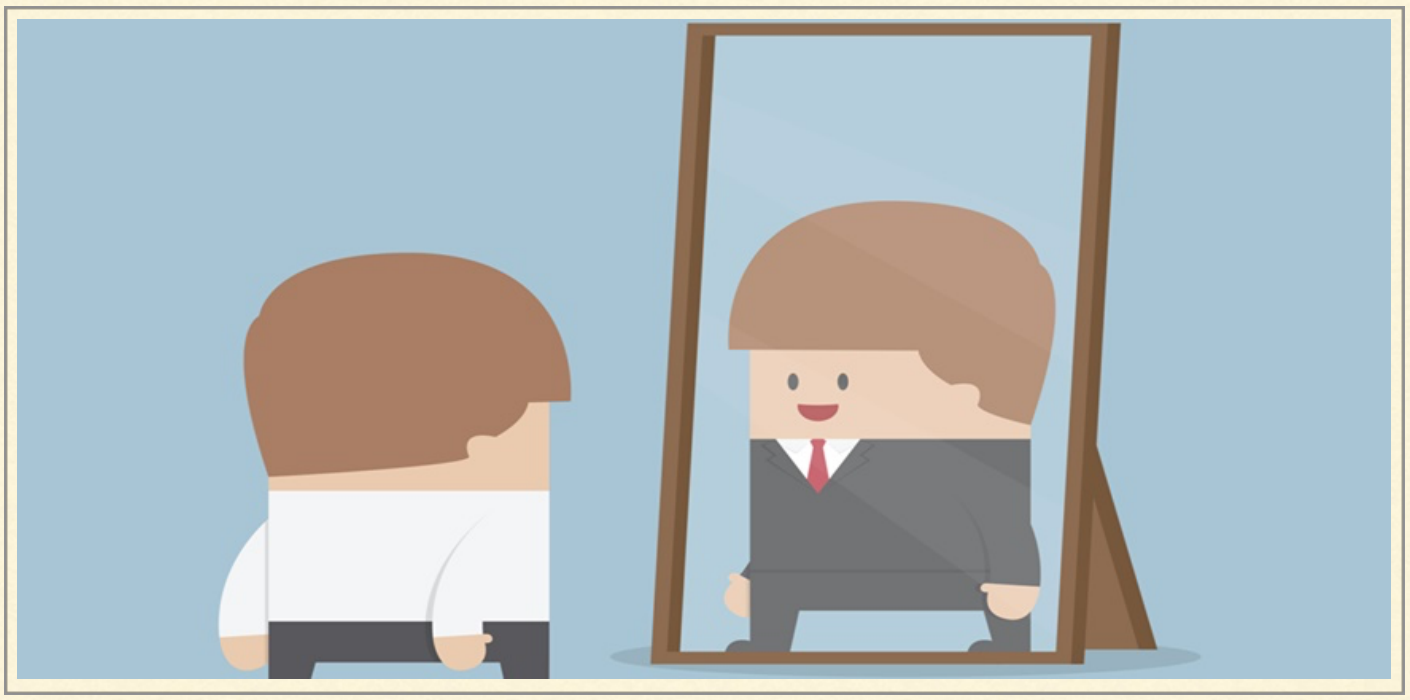
1. Qual caminho vocês estão percorrendo mais?

Quais combinados podem ser feitos para permanecer no caminho do aprendiz e ter resultados mais coesos e menos onerosos?

Veja o “mapa” abaixo e avalie o seu resultado.

CAPÍTULO 4

SUA EMPRESA REALMENTE DESENVOLVE PESSOAS?



Você conhece alguém que não se conhece ou que não faça ideia do seu próprio comportamento e que acha que faz uma coisa enquanto faz outra?

E você conhece pessoas que não querem se conhecer e que tenham medo de entender verdadeiramente quem são e de que os outros também o saibam?

Talvez você seja uma dessas pessoas ou talvez você seja o oposto – uma pessoa que busca autoconhecimento e que quer se desenvolver sempre.

Vamos falar um pouco do primeiro grupo e do impacto que essas pessoas causam nos demais, principalmente, quando são líderes em grandes organizações.

Depois de tantos estudos e pesquisas da sociologia, psicologia e neurociências, já sabemos que se conhecer é o ponto-chave para o sucesso de qualquer ação ou negócio que façamos. Empresas têm investido nesse tipo de competência; empreendedores de sucesso têm esse fator em comum; os grandes mestres da mídia têm o autoconhecimento como potencial para o seu sucesso.

E, por que ainda encontramos gestores, dirigentes e executivos que não querem entrar em contato consigo mesmo e não aceitam que os outros façam o mesmo?

A psicologia já explica isso há alguns anos: sabermos quem somos é desconfortável, causa insegurança e medo.

Entretanto, também nos traz liberdade, é, comprovadamente, o caminho da felicidade e, desde 2016, de acordo com as pesquisas de David Rock, o caminho da performance.

Entender quem somos e as nossas incoerências é tão importante quanto entender nossos potenciais. A mudança, o propósito e o desenvolvimento estão diretamente ligados a entendermos os nossos desconfortos e a termos um ponto de partida. E esse é um processo magnífico que devemos endossar se nós quisermos mudanças em nossas vidas.

Quem é você? O que você deseja? O que você não gosta? Por que está onde está? Como os outros te percebem? Você é o que deseja?

Há uma diferença grande nos clientes que investem em autoconhecimento e nos que fogem dele. No último ano, pude observar empresas perdendo pessoas extraordinárias e marketshare por falta de investimento em desenvolvimento humano e em autoconhecimento, simplesmente pelo medo do desconforto e da exposição.

Em contrapartida, observei, com brilho nos olhos, clientes dispostos a mudar, investindo em desenvolvimento, em autoconhecimento, em auto-olhar e clientes conseguindo trilhar caminhos muito satisfatórios. Para mim, os dados são claros, diga-me no que investe e te direi aonde você irá chegar.

CAPÍTULO 4

PRINCÍPIOS DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Por ser um assunto muito importante e que percebo grande dificuldade durante o meu trabalho com nossos clientes, decidi voltar a falar um pouco mais sobre confiança dentro das organizações. Apresento-lhes, portanto os princípios deste tema:

Integridade

Essa dimensão remete àquilo que a maioria das pessoas pensam quando refletem sobre a confiança. Para muitos, integridade é sinônimo de honestidade. A integridade inclui honestidade e engloba muito mais do que isso. Trata-se de praticar o que se prega. É ser coerente consigo mesmo e com os outros. É ter coragem de agir de acordo com valores e crenças e o seu propósito pessoal. Curiosamente, a maioria das violações de confiança é infração de integridade.

Conexão

A conexão lida com questões de intenção, que tem a ver com nossos motivos, nossas agendas pessoais e com o comportamento resultante. A confiança cresce quando nossos motivos são claros e fundamentados em benefícios mútuos – em outras palavras, quando nos preocupamos genuinamente com o bem-estar das pessoas em nossas relações. Está ligada intimamente a vulnerabilidade, porque para se preocupar com o outro e se

conectar, é necessário se mostrar por inteiro, com as fraquezas e fortalezas. A integridade e a conexão são questões de caráter.

Capacidade

São as habilidades que possuímos e que inspiram confiança – nossos talentos, atitudes, destrezas, conhecimento e estilo. São os meios que empregamos para produzir resultados. Um médico talvez seja integro e seus motivos talvez sejam bons, mas, ao menos que seja habilidoso em executar a tarefa em questão (por exemplo, uma cirurgia de cérebro), carecerá de credibilidade na área. As capacidades também lidam com a nossa capacidade de estabelecer, fazer crescer, entender e recuperar confiança.

Resultados

Resultados referem-se às nossas realizações (pessoais e profissionais), nosso desempenho, fazer as coisas certas e corretamente. Se não realizamos o que se espera de nós, diminuímos nossa credibilidade. Por outro lado, quando alcançamos os resultados que prometemos, estabelecemos reputação positiva de sabermos executar, de sermos produtores. Tanto a capacidade quanto os resultados são questões de competência.

Cada um desses princípios é vital em qualquer situação. Por exemplo, pode existir alguém que tenha grande integridade, boa conexão e realizações maravilhosas. Mas, se não tiver competências necessárias para um trabalho, você não confiará nessa pessoa para realizá-lo. Ou pode haver uma pessoa de grande integridade, que é extremamente capaz e que produziu resultados excelentes, mas, se você percebe que ela não se importa muito com você ou com o seu sucesso em uma situação (pensando somente nela para tomar decisões, por exemplo), você não confiará plenamente nessa pessoa para essa situação.

Muitas das pessoas com as quais você interage não reconhecerão que essas quatro dimensões vitais de credibilidade fazem parte de um todo muito maior. Elas só verão o conjunto – ou você tem ou não tem. Por isso, a necessidade de desenvolver todas elas.

Para facilitar o seu entendimento, vamos para alguns exemplos práticos sobre o assunto:

• Em um fim de semana, alguns anos depois de começar a Hewlett-Packard, seu cofundador, Bill Hewlett, parou em um almoxarifado da empresa para pegar uma ferramenta e descobriu que havia um

cadeado na caixa de ferramentas. Aquilo contrariava a prática explicita que a empresa havia estabelecido desde seu início, que era a de manter todas as caixas de ferramentas e almoxarifados abertos, de modo que os empregados tivessem livre acesso a quaisquer ferramentas que eventualmente necessitassem. A decisão de manter as caixas abertas havia sido tomada conscientemente para demonstrar a confiança da empresa nos empregados. Aquilo nasceu da experiência do cofundador David Packard que, anteriormente, havia trabalhado para uma empresa que vigiava excessivamente as ferramentas e caixas para "garantir que os empregados não roubassem nada". Irritado com o cadeado, Hewlett quebrou-o, jogou-o fora e colocou um letreiro em que o cadeado estava que dizia: A HP CONFIA EM SEUS EMPREGADOS.

A partir daquele dia, as caixas abertas tornaram-se realmente um símbolo de confiança – um símbolo que inspirou lealdade e criatividade. Afirmava mais eloquentemente do que qualquer outra coisa que a empresa "depositava grande fé e confiança nos empregados". Como Packard mais tarde disse: "as caixas e almoxarifados abertos eram símbolo de confiança, uma confiança que é fundamental à maneira como a HP faz negócios".

• Se você entrar nos escritórios de Michael Dell – chairman – e Kevin Rollins – presidente e CEO – da Dell Inc., descobrirá que esses dois líderes organizaram sua área de trabalho de modo que haja apenas uma clara parede de vidro entre eles, sendo que suas escrivaninhas ficam uma de frente para a outra. Eles, até mesmo, tiraram as portas das dobradiças, para que sempre pudessem conversar livremente. Isso se tornou um grande símbolo para toda a cultura da Dell, símbolo de confiança mútua e nos empregados – um símbolo que sinaliza que esses dois líderes são completamente abertos um com o outro e que não conversam por trás.

Princípio da confiança: para pensar...

1. Quais símbolos existem em sua organização? O que comunicam a seus stakeholders internos? Os símbolos estão alinhados com os princípios que criam confiança alta? Quais são os resultados?

CAPÍTULO 4

IDADE, LIDERANÇA E MATURIDADE

Os líderes e os mais velhos são emocionalmente mais maduros?

Gostaria de responder que sim, mas a resposta é não. Aliás, a neurociência já nos mostrou que depois dos 25 anos de idade todos nós temos o mesmo "poder" de sermos emocionalmente conscientes. Então, se você tem mais de 25 anos tem as mesmas possibilidades que qualquer outra pessoa.

Mas, a experiência não conta? Conta! Se você estiver emocionalmente consciente de suas emoções. Você consegue garantir que sim?

E essa resposta dói porque se o cargo ou idade representassem mais maturidade não teríamos os problemas que temos hoje, o mundo seria mais justo, os passivos trabalhistas não existiriam. Mas, o contrário também não é verdadeiro. Então aonde vamos parar?

Bem aonde estamos hoje: com muito trabalho para as consultorias, como a minha, desenvolverem. O que por um lado poderia ser bom, mas eu vejo além. Acho que já deveríamos estar na era de falar sobre espiritualidade e liderança, mas ainda não chegamos lá (iremos chegar, eu sei disso).

Mas, voltando a maturidade emocional, se você acha que já esta lá, é possível que esteja errado. Isso porque, bem na verdade,

a maturidade emocional como já comentei antes não existe.

O que existe é Consciência Emocional e Manejo Emocional. Esses dois, sim, são elementos que nos permitem ser mais realistas em relação as nossas emoções e gatilhos emocionais. Para entender mais sobre isso, vamos a alguns longos tópicos que podem te ajudar:

Você sabe quais são os seus gatilhos emocionais? Quais assuntos, temas, pessoas e comportamentos te tiram do seu equilíbrio mental? O que te dá raiva, felicidade, tristeza?

Você sabe como você reage comportamentalmente e fisiologicamente quando esses gatilhos são ativados? Por exemplo, você sabe se você fala mais alto, mais baixo, se trava, se fica vermelho, se ri de nervoso, se seus olhos ficam grandes?

Essa é uma pergunta capciosa, porque para sabermos sobre isso precisamos perguntar para os outros. E, a pergunta que você deve fazer para o outro é: como você sabe quando estou com raiva? Como você sabe se não gostei?

Você costuma ter os mesmos problemas com pessoas diferentes? Por exemplo, sempre ficar alterado com colaboradores que não fazem o que você pediu e como pediu. Se a resposta for sim, é bem importante começar a perceber os padrões que você se coloca e como se torna refém das próprias emoções.

Você sente as coisas? Como as pessoas mais próximas de você te enxergam? Elas dizem que você sente demais (o que é um sinal de baixa consciência emocional) ou de menos (também é um sinal de baixa consciência emocional) ou as pessoas não sabem dizer por que você nunca se altera? Veja, nunca se alterar pode significar muitas coisas, entre elas, que você não entra em contato com nada e isso é assunto para bloqueio emocional.

Para te ajudar, se as suas respostas foram: sim - sim - não - sim; isso pode ser um bom sinal. Mas, avalie junto a outra pessoa para entender se é isso mesmo ou se você não está se enganando.

Se a sua resposta foi diferente do que a sequência acima, o caminho agora é ficar consciente de todas essas coisas. Quanto maior a sua consciência melhor será o seu manejo! Não importa se você é velho ou novo... o importante é se conhecer melhor.

CAPÍTULO 4

MATURIDADE EMOCIONAL

Você quer saber sobre maturidade emocional? Espero que sim, porque quase ninguém quer e todo mundo deveria.

Você já ouviu a frase: tal pessoa não tem maturidade!? Você já sentiu sobrecarregado de emoções, triste, angustiado, ansioso, furioso? Você sabe quem é você e como você é?

Todas essas coisas estão ligadas. O que chamam de maturidade emocional por ai (porque eu particularmente não gosto da palavra maturidade) está ligado ao quanto nos conhecemos e ao quanto somos íntegros a quem realmente somos. E eu, realmente, acredito que se não falarmos sobre isso, o mundo em que vivemos hoje tende a piorar.

Nós temos muitos autores explorando e pesquisando o impacto da inteligência emocional e da consciência emocional na nossa sociedade e nas organizações. Eu mesma tenho trabalhado com isso nos últimos 10 anos, mas penso que ainda não é suficiente.

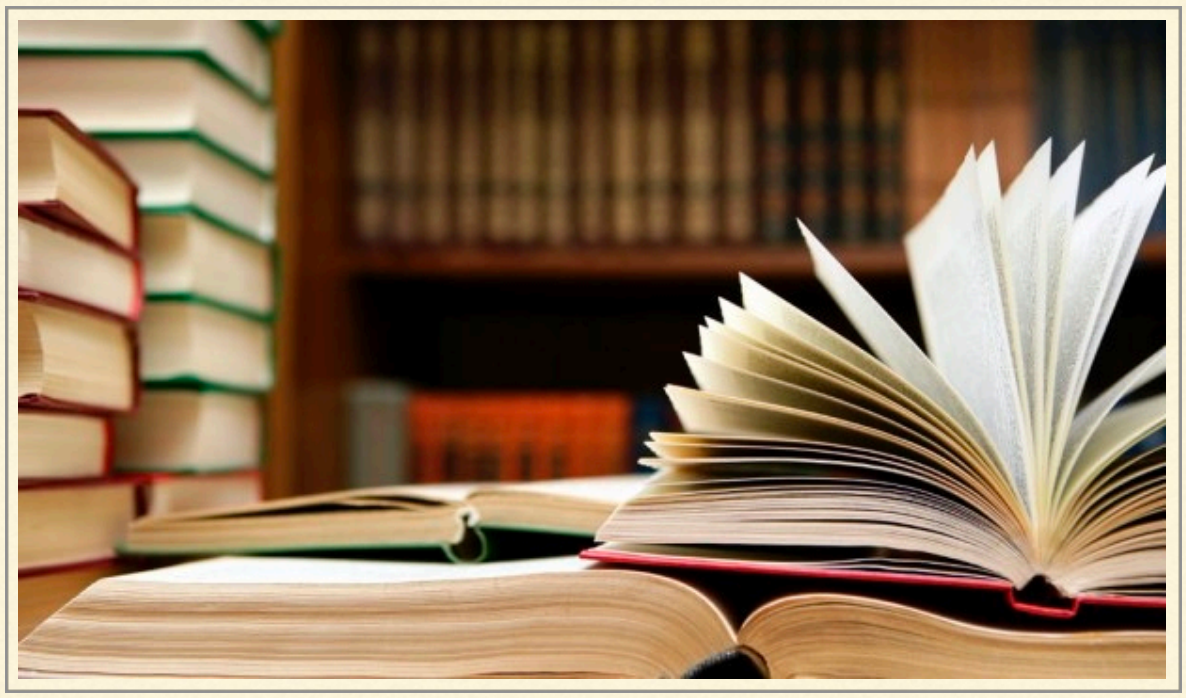
Os maiores problemas das organizações e do mundo hoje estão ligados às relações e a falta de conhecimento emocional que temos de nós e dos outros. Criamos filhos, alunos e trabalhadores para vencer, para estarem certos, para lutarem. Esquecemo-nos de criar pessoas que

sentem, que se conhecem e que não precisam se defender, não porque são fracas, mas porque entendem o outro e a si mesmos e, não se sentem ofendidas pelas reações emocionais dos outros ou suas próprias.

Brené Brown, socióloga e autora de best sellers nesse tema, refere-se a integridade como: escolher a coragem ao conforto e escolher o que é certo ao que é prazeroso. Adoro esse conceito! Quando conseguimos praticar a integridade dessa maneira, conseguimos começar a entender as nossas emoções, o que nos tira do sério, o que nos faz feliz, o que nos dá medo. O fato é que não tem evolução emocional e não há maturidade se não existe integridade e autoconhecimento. Se um líder não sabe como ele realmente é e se escolhe o conforto à coragem, ele não conseguirá alcançar o seu melhor e o melhor dos outros e irá se "defender" mais do que "agir" com integridade, minando os relacionamentos a sua volta.

Se não conseguimos ter essa clareza de quem somos, não conseguimos entender quem é o outro, nos colocamos em relacionamentos filtrados pelos nossos medos e reações. Porque a emoção faz parte de nós, não temos como não senti-la ou administra-la. Se travamos a emoção, não sentimos nada e iniciamos um processo de disputa com os outros. Podemos até achar que isso é maturidade, mas não é. Maduro é aquele que conhece os seus sentimentos e escolhe a coragem de mostrá-los sem as defesas de poder, agressividade e ironia. Maduro é aquele não precisa ter idade, mas precisa ter vontade de se saber quem realmente é e colocar em cheque aquilo que acha de si mesmo.

O dia em que todos entendermos que crescer emocionalmente quer dizer entender as suas emoções e não controlar as emoções, estaremos vivendo relações pessoais e de trabalho mais justas e um mundo em crescimento espiritual sustentável.



5

Bibliografia

ADAMS, M. G. Faça as perguntas certas e viva melhor. Traduzido por Dinah de Abreu Azevedo – São Paulo: Editora Gente, 2005.

ALIDINA, Shamash. Mindfulness for dummies. England: British Library, 2012.

ANDREATTA, Britt. Wired to resist. California: 7th Mind Publishing, 2017.

APMG.The effective change manager's handbook. United Kingdom: Kogan Page, 2014.

BABA, S. Prem. Propósito: a coragem de ser quem somos. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BECK, J.S. Terapia cognitiva: teoria e prática. Tradução de Sandra Costa – Porto Alegre: Artmed, 1997.

CALLEGARO, J. Nunes. Mente criativa: a aventura do cérebro bem nutrido. 3ª edição – Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

CAMERON, Esther; GREEN, Mike. Making sense of change management. 3ª edição – Great Britain and United States: Kogan Page, 2012.

CMI. The effective change manager. 1ª edição – London: CMI, 2013.

CORTELLA, M. Sergio. Por que fazemos o que fazemos? 1ª edição – São Paulo: Planeta, 2016.

COUTINHO, N.A.F. A mandala viva: o caminho de Ida Rolf e Carl Jung. São Paulo: Escrituras Editora, 2008.

COVEY, S.M.R. A velocidade da confiança. Tradução de Tom Venetianer. 6ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

FLEURY, Angela et al. Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. 3ª reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 51ª edição – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

GREENBERGER, Dennis; PADESKY, C.A.; A mente vencendo o humor. Traduzido por Andrea Caleffi – Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

GUTMAN, Laura. O que aconteceu na nossa infância e o que fizemos com isso. Tradução de Mariana Corullón. 1ª edição – Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

HEFFERNAN, Margaret. O poder das pequenas mudanças. Traduzido por Dinaura M. Julles. 1ª edição – São Paulo: Alaúde Editorial, 2016.

HELLINGER, Bert. No centro sentimos leveza. Tradução de Newton de Araujo Queiroz . 2ª edição – São Paulo: Cultrix, 2006.

HIATT, J.M. Employees's survival guide to change. 3ª edição – Colorado: Prosci Inc, 2013.

HIATT, J.M.; CREASEY, T.J. Change management: the people side of change. Colorado: Prosci INC, 2012.

JOHNSON, R. A. Imaginação ativa: como trabalhar com sonhos, símbolos e fantasias. Tradução de Dilma Gelli – São Paulo: Mercuryo: 1989.

KAST, Verena. A ansiedade e as formas de lidar com ela nos contos de fadas. Tradução de Gustavo Gerheim - São Paulo: Paulus, 2006

KAWASAKI, Guy. Encantamento: a arte de modificar corações, mentes e ações. Traduzido por Elizabeth Olsen – Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

KIMEL, B. B. Trust Inc.: strategies for building your company's most valuable asset. United States of America: Next Decade, 2014.

MAYFIELD, Patrick. Practical people engagement::leading change through the power of relationships. United Kingdom: Elbereth Publishing, 2013.

MILLER, W.R.; ROLLNICK, S. Entrevista motivacional: preparando as pessoas para a mudança de comportamentos adictivos. Traduzido por Andrea Caleffi e Cláudia Dornelles – Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

OLIVEIRA, Alkindar de. O poder do diálogo: como se tornar um grande líder. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2011.

PATTERSON, Kerry et.al. Crucial Conversations: Tools for talking when stakes are high. 2ª edição – United Stats of America: McGraw-Hill Companies, 2012.

RAMSEY, Dave. Líder empreendedor: seja o líder que estrutura e desenvolve empresas.Traduzido por Ivan Pannazolo Jr. 1ª edição – Ribeirão Preto: Novo Conceito Editora, 2014.

ROGERS, C.R. Tornar-se pessoa. Traduzido por Manuel José do Carmo Ferreira e Alvamar Lamparelli. 6ª edição – São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

TOLLE, Eckhart. O poder do agora: um guia para a iluminação espiritual. Tradução de Iva S. G. Lima. 9ª edição – Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

TOUGH, Paul. Uma questão de caráter. Traduzido por Clóvis Marques. 1ª edição – Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

WAINER, Ricardo et al. Novas temáticas em terapia cognitiva.1ª edição – Porto Alegre: Sinopsys Editora, 2011.

KUBLER-ROSS, Elizabeth. Sobre a morte e o morrer. São Paulo: WMFMartinsFontes, 2017.

ROCK, David. Quiet Leadership. Reprint: Collins Publishers, 2007.

BROWN, Brene. A coragem de ser imperfeito. Tradução de Joel Macedo. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BROWN, Brene. Mais forte do que nunca. Tradução de Vera Lucia Ribeiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

CIPD.Developing managers to manage sustainable employee engagement, health and well-being. United Kingdom:CIPD, 2017

CIPD. Landing transformational change: closing the gap between theory and practice. United Kingdom: CIPD, 2015

CIPD. Learning and development 2015. United Kingdom: CIPD, 2015

CIPD. Landing transformational change: key action points for practitioners. United Kingdom: CIPD, 2014.