

Revista de Administração

# Administration Advice

Nº 21 – ANO 2 – Setembro / 2021



# LIDERES REAIS SÃO FORJADOS NA CRISE



Capa: Foto de Roine Magnusson/Getty Images

## **ADMINISTRATION ADVICE**

### **Revista de Administração**

Aborda assuntos das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, visando contribuir para a ampliação, aprimoramento e especialização dos conhecimentos no âmbito da Administração



Charles Antonio Kieling  
Diretor

**(51) 993.594.836**  
Celular & WhatsApp

**(51) 3779.0203**  
Telefone

[www.ensinocartese.com.br](http://www.ensinocartese.com.br)

[atendimento@ensinocartese.com.br](mailto:atendimento@ensinocartese.com.br)

Av. Protásio Alves, 5381  
Bairro Petrópolis  
Porto Alegre - RS  
CEP: 91.310-002

O Ensino Cartese tem como mantenedora a Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa (OEEP). O nome CARTESE é um acrônimo de Compreender, Aplicar e Revisar as Teorias e Teses. Seu propósito é o de propiciar conhecimentos de ponta, integrando teorias e práticas inovadoras que impulsionem pessoas e empreendimentos, praticando a constante realização do avanço das pesquisas, da qualificação de suas ações institucionais, dos processos de ensino e aprendizado e da produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e transformador.

## **MISSÃO**

Desenvolver o ensino e a pesquisa de forma lógica, efetiva, experimental, científica e humanizada, para a autonomia e o crescimento das pessoas e empresas.

## **VALORES**

- Ética
- Profissionalismo
- Consciência científica
- Responsabilidade social e ambiental
- Motivação pelo desafio
- Sinergia

## **VISÃO**

Ser propulsor de excelência no Ensino, nas Pesquisas e nas Inovações.

Ser referência por impulsionar pessoas e negócios.

## **Todos os direitos reservados**

**Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, total ou parcialmente, por quaisquer meios ou processos, sem autorização escrita do Ensino Cartese.**

### LIDERANÇA CORAJOSA

As variáveis de qualquer empreendimento, ou seja, dos negócios em geral, são muitas, mas nada se faz com o tão propalado “sonho”. Este é um juízo de valor que não condiz com a realidade. O primeiro passo do administrador, do empresário, deve ser real e imediato; o avanço deve ser fundamentado em etapas tangível.

Sonhar em ter uma empresa de tal porte, com muito clientes engajados, com reconhecimento e, outro juízo de valor, o sucesso, constitui em subjetividades que descaracterizam a tangibilidade com contexto real. E frente as constantes mudanças que ocorrem no mercado (inflação, juros, concorrência, poder de compra do cliente etc.), na política (regras trabalhistas, impostos, taxas etc.) ou na sociedade (como o caso da atual pandemia etc.), a exigência que se faz é na tangibilidade da ação.

Nesta revista trazemos dois artigos atuais e pertinentes. Ambos trabalham a coragem de pessoas que assumira a liderança em momentos de crise. E o mais relevante dos artigos está no fato de que os líderes pautaram a tangibilidade, não o sonho.

Fato é que o assunto é ambíguo para muitos administradores, empreendedores ou interessados em abrir negócio. Pois para uma parcela significativa, e inclusive contaminada pelas projeções idealizadas nas Universidades de Administração, acreditam que sonhar é fundamental. Para esses os artigos se tornarão enfadonhos. Para outros, e aqui o percentual é diminuto entre administradores formados ou empreendedores, a tangibilidade é estratégica e o mundo concreto é fundamental. E para esses os artigos serão oportunos. Também há aquela parcela, que se encontra nas duas anteriores, que considerará que um pouco de sonho e um pouco de tangibilidade constituem os líderes. Já para esses os artigos será como um romance ou aventura.

Independente de qual percentual se simpatize, ocorre que sempre, sempre, o conhecimento constitui o vetor para a sustentabilidade e perenidade dos negócios. E aqueles que sabem liderar nesse sentido, independente de crises, são os reconhecidos como líderes de coragem. Sim, esses são possuidores de conhecimentos aplicados imediatamente e de forma tangível. E para esses, o sonho, ao invés de ser algo projetado para o futuro, é uma história contada sobre suas trajetórias e como fizeram seus passos. Pense nisso!

Boa leitura!

**Prof. Me. Charles A. Kieling**

# SUMÁRIO

**Líderes reais são forjados na crise .....5**

**Gestão de Crises: Líderes reais são forjados na crise .....7**  
Nancy Koehn

**Gestão da mudança: Sua organização está sobrevivendo à .....16**  
**mudança — ou prosperando nela?**  
John P. Kotter, Vanessa Akhtar e Gaurav Gupta



**Currículo Profissional - Charles Antonio Kieling .....25**

# LIDERES REAIS SÃO FORJADOS NA CRISE

Charles A. Kieling

Iniciar um empreendimento envolve muitas questões e variáveis que ocorrem em sentido duplo; ou seja, a direção das ações do empreendedor para o meio e também recebendo em sentido contrário, enquanto reação, do meio para o empreendedor.

Nenhum empreendimento se mantém ao falhar constantemente em suas ações e frente as reações do mercado. Para tanto, é necessária uma liderança corajosa, que enfrente os desafios impostos ou que são próprios do negócio e estabeleça procedimentos de superação das dificuldades com o mínimo esforço ou desgaste. Liderar com coragem significa saber administrar ações e reações, construindo condicionantes que engajem comportamentos para estabelecer sinergia aos próprios negócios.

A liderança em tempos de crise não se ensina nas universidades; não existe manuais que formem um administrador ou líder com as virtudes da coragem. É

**Nenhum  
empreendimento se  
mantém ao falhar  
constantemente em  
suas ações e frente as  
reações do mercado.**

durante a jornada do empreendimento, no dia a dia, diante de cada situação, das ações que são impostas frente as reações do meio que o líder se fará corajoso.

Enfrentar dificuldades em suas diferentes complexidades é a melhor universidade para empreendedores. Isso não significa apontar para o abandono da Escola ou da Educação Superior; a reflexão pautada não se aproxima de tal absurdo. Mas fato é que a prática fará o desenvolvimento da coragem e a teoria e os estudos servirão como complemento; ou seja, conhecimentos úteis para que sejam tomadas as ações mais assertivas, com o menor desperdício de energia e de recursos. E compreende-se que muitos conhecimentos adquiridos estão longe de serem Teorias, mas narrativas de experiências de outros empreendedores e líderes constituem histórias úteis e que contribuem para motivar e superar os medos.

**Enfrentar dificuldades em suas diferentes complexidades é a melhor universidade para empreendedores.**

Para que nossas reflexões sobre o tema atendam ao contexto do momento, não podemos deixar de somar os efeitos ocasionados pela pandemia. Bem como podemos buscar na História diferentes exemplos de superação. E nesse sentido é oportuna a leitura de dois artigos publicados na *Harvard Business Review*. As abordagens, além de apontar uma mudança de postura, apresentam características já praticadas por administradores que se tornaram grandes líderes frente aos desafios. E o fato de reconhecer que somos capazes talvez seja o maior obstáculo, e não as imposições externas. De forma que o estudo é oportuno e urgente.

**reconhecer que somos capazes talvez seja o maior obstáculo**

# Líderes reais são forjados na crise

por

**Nancy Koehn**

Abril 03, 2020



HBR Staff

## Resumo

Enquanto a Covid-19 abre caminho através de país após país, cidade após cidade, bairro após bairro, podemos aprender como alguns dos líderes icônicos da história - Lincoln, Churchill, Kennedy, FDR e aqueles no mundo corporativo - agiram em face de crises igualmente desafiadoras. Em primeiro lugar, reconheça os medos das pessoas e, a seguir, encoraje-as com determinação. Em segundo lugar, dê às pessoas um papel e um propósito. Terceiro, incentive a experimentação e o aprendizado. Finalmente, gerencie a sua própria energia e as emoções dos outros. Todos seremos lembrados por como administramos a nós mesmos, nossas equipes, nossas organizações e nossa sociedade durante esta pandemia.

Estamos vivendo uma crise de saúde global sem precedentes modernos. O que governos, empresas, hospitais, escolas e outras organizações precisam agora, mais do que nunca, é o que o escritor David Foster Wallace chamou de "líderes reais" - pessoas que "nos ajudam a superar as limitações de nossa própria preguiça e egoísmo, fraqueza e medo e nos levam a fazer coisas melhores e mais difíceis do que podemos fazer por conta própria".

Estudei por duas décadas corajosos líderes que superaram crises e, através deste trabalho, sei que líderes reais não nascem; a capacidade de ajudar os outros a triunfar sobre a adversidade não está escrita em seu código genético. Eles são, em vez disso, feitos. Eles são forjados em crise. Os líderes tornam-se "reais" quando praticam alguns comportamentos-chave que cingem e inspiram as pessoas em tempos difíceis. À medida que o Covid-19 rasga seu caminho através de país após país, cidade após cidade, bairro após bairro, aqui está o que podemos aprender com como alguns dos líderes icônicos da história e como agiram diante de uma grande incerteza, do perigo real e do medo coletivo.

**Estudei por duas décadas corajosos líderes que superaram crises e, através deste trabalho, sei que líderes reais não nascem; a capacidade de ajudar os outros a triunfar sobre a adversidade não está escrita em seu código genético. Eles são, em vez disso, feitos. Eles são forjados em crise. Os líderes tornam-se "reais" quando praticam alguns comportamentos-chave que cingem e inspiram as pessoas em tempos difíceis.**

## **Reconheça os medos das pessoas e incentive a determinação.**

A maioria de nós conhece as famosas linhas do discurso inaugural do presidente dos EUA **Franklin Delano Roosevelt** em 1933 no meio da Grande Depressão:

**"A única coisa que devemos temer é ... o próprio medo."**

Ele seguiu isso, apontando para os pontos fortes da nação para enfrentar a crise:

**"Este não é um problema insolúvel se o enfrentarmos com sabedoria e coragem. Há muitas maneiras pelas quais isso pode ser feito, mas nunca pode ser feito apenas falando sobre isso. Devemos agir e agir rapidamente. "**

Menos de uma década depois, enquanto o Reino Unido enfrentava o ataque nazista na Segunda Guerra Mundial, o primeiro-ministro **Winston Churchill** incentivou seu povo a manter a fé:

**"Não iremos falhar ou vacilar; não devemos nos enfraquecer ou nos cansar. Nem o choque repentino da batalha, nem as longas provas de vigilância e esforço vão nos cansar. Dê-nos as ferramentas e terminaremos o trabalho. "**

No mundo dos negócios, considere exemplos como Katharine Graham, líder do The Washington Post em 1971, que superou seus próprios medos jurando que a imprensa livre não cederia às exigências do governo para interromper a publicação dos documentos do Pentágono. Ela então ajudou seus editores e jornalistas a fazerem o mesmo, quando o jornal começou a imprimir uma série de artigos reveladores e trechos sobre o envolvimento dos EUA no Vietnã. Ou pense em Ed Stack, CEO da Dick's Sporting Goods, que, quando confrontado

com o aumento extraordinário de tiroteios em escolas nos Estados Unidos, persuadiu sua diretoria e equipe de gestão a arriscar a ira dos defensores dos direitos das armas e um declínio significativo na receita que decorreria da redução da venda de armas de fogo em suas lojas.

Seu trabalho, como líder hoje, é fornecer honestidade brutal - uma contabilidade clara dos desafios que sua localidade, empresa, com prejuízos, ou equipe enfrenta - e esperança confiável de que, coletivamente, você e seu pessoal tenham os recursos necessários para atender às ameaças que você enfrenta a cada dia: determinação, solidariedade, força, propósito compartilhado, humanidade, bondade e resiliência. Reconheça que a maioria de seus funcionários está preocupada com sua saúde, finanças e, em muitos casos, com seu emprego. Explique que você entende como as coisas são assustadoras, mas que podem trabalhar juntos para resistir a essa tempestade.

Se você está procurando modelos de comportamento no momento, recorra ao governador Andrew Cuomo de Nova York ou ao governador Gretchen Whitmer de Michigan, ambos os quais estão oferecendo *masterclasses* de fato em liderança de crise: explicando a gravidade das situações que seus estados estão enfrentando, descrevendo os recursos que estão sendo implantados para combater o coronavírus

e convocando seus constituintes a agir com base em seus egos mais fortes e compassivos.

**Seu trabalho, como líder hoje, é fornecer honestidade brutal - uma contabilidade clara dos desafios que sua localidade, empresa, com prejuízos, ou equipe enfrenta - e esperança confiável de que, coletivamente, você e seu pessoal tenham os recursos necessários para atender às ameaças que você enfrenta a cada dia: determinação, solidariedade, força, propósito compartilhado, humanidade, bondade e resiliência.**

Inspire seus seguidores com as palavras do **Reverendo William Sloane Coffin**:

**“A coragem é uma virtude crucial. Será que vamos ter medo da morte, ou ter medo da vida?”**

### **Dê às pessoas um papel e um propósito.**

Líderes reais cobram indivíduos para agir a serviço da comunidade mais ampla. Eles dão às pessoas missões para fazer.

Durante a Guerra Civil dos EUA, por exemplo, o presidente Abraham Lincoln exortou e ordenou que homens dos estados do Norte lutassem; enquanto o movimento dos direitos civis reuniu impulso no final dos anos 1950 e início dos anos 1960, o reverendo Martin Luther King, Jr, pediu aos seus seguidores que se sentassem, marchassem e protestassem contra a discriminação racial. Em sua primeira posse, Franklin Delano Roosevelt disse a seus compatriotas para manter seu dinheiro nos bancos como uma maneira importante de evitar uma crise bancária; mais tarde, sua esposa, primeira-dama Eleanor Roosevelt, incentivou as mulheres americanas a trabalhar nas fábricas do país, enquanto seus pais, irmãos, maridos e filhos foram para a batalha na Segunda Guerra Mundial.

Em uma escala menor, podemos olhar para a liderança do explorador antártico Ernest Shackleton. Quando, em 1915, seu navio de expedição A Resistência ficou preso no gelo e ele percebeu que ele e sua tripulação teriam que esperar o inverno brutal em um iceberg flutuante, ele insistiu que cada homem mantivesse seus deveres comuns: marinheiros limpando o convés; cientistas coletando espécimes; outros foram designados para caçar. Ele sabia que as rotinas e tarefas diárias, incluindo o trabalho manual, ajudariam a estabelecer a ordem e, assim, manter seus homens em um tempo incerto e cheio de perigo.

Na crise atual, os líderes devem agir de forma semelhante — dando direção a seus seguidores e lembrando-os por que seu trabalho é importante. Em organizações que prestam serviços essenciais, como agências governamentais, hospitais, farmácias, mercearias, fábricas de equipamentos, de alimentos e cuidados de saúde, empresas de notícias, laboratórios científicos, organizações sem fins lucrativos que atendem os pobres e muitos outros — esta “razão de ser” será imediatamente percebida. Mas ainda é de vital importância enfatizar o

papel fundamental que cada pessoa envolvida na operação desempenha. E, em outros negócios, a nova missão pode ser tão simples quanto ajudar todas as partes interessadas a navegar nesta crise o mais eficazmente possível. Para nós, na Harvard Business School e na Harvard Business Review, isso significa ensinar e publicar lições como essas. Em uma parada de caminhão em Nebraska, que a família de Karen Gettert Shoemaker administra há anos, ela e outros estão se concentrando em manter os caminhoneiros que fornecem bens essenciais em movimento por todo o país, oferecendo-lhes um *pitstop* acolhedor em suas viagens.

Quando estiver em dúvida sobre o que você ou sua equipe podem fazer durante essa pandemia, priorize ajudar os outros, mesmo das menores maneiras. Quando eu estava passando por um período particularmente difícil na minha vida, ouvi um sermão de **Peter Gomes**, que era então ministro da Igreja Memorial de Harvard, que me lembrava o poder transformador de dar.

**“Quando em meio à turbulência e calamidade [externa] você busca a força interior que o ajuda não apenas a suportar, mas a superar, não procure o que pode obter”,**

disse ele ao público.

**“Procure o que você recebeu e o que você pode dar.”**

Quando ajudamos os outros, mesmo nas menores maneiras, nosso medo diminui e nosso foco fica mais aguçado.

### **Enfatizar a experimentação e a aprendizagem.**

Para navegar com sucesso pela crise, líderes fortes rapidamente se sentem confortáveis com a ambiguidade e o caos generalizados, reconhecendo que não têm um manual de crise. Em vez disso, eles se comprometem e a seus seguidores a navegar ponto a ponto através da turbulência, ajustando, improvisando e redirecionando conforme a situação muda e novas informações surgem. Líderes corajosos também entendem que cometerão erros

ao longo do caminho e terão que agir rapidamente conforme isso acontece, aprendendo à medida que avançam.

Durante o seu longo e duro inverno no navio A Resistência, Shackleton constantemente respondeu às mudanças de circunstâncias. Quando seu navio ficou preso, ele mudou sua missão de exploração para sobrevivência. Quando o navio não era mais habitável, ele instruiu seus homens a construir um acampamento no gelo. Quando ele finalmente levou sua equipe para uma ilha desabitada, onde ele sabia que não havia chance de resgate externo, ele e um pequeno grupo de seus homens, navegaram em um dos três botes salva-vidas 800 milhas para outra ilha, onde ele sabia que poderia encontrar ajuda. Quatro meses e três tentativas de resgate frustradas depois, Shackleton finalmente chegou de volta à ilha original para resgatar os outros de sua equipe. Eles estavam todos vivos, e ele os trouxe para casa.

Durante a crise dos mísseis cubanos no final de 1962, o presidente John F. Kennedy demonstrou a mesma agilidade; em cada momento do impasse entre os Estados Unidos e a União Soviética; ele ordenou que sua pequena equipe de conselheiros trabalhasse para expandir suas opções em vez de se comprometer e seguir cegamente um curso de ação.

Enfatize aos seus seguidores que você espera que todos — individualmente e em grupo — aprendam seu caminho a seguir, experimentem novas formas de operar, esperar o fracasso ocasional e, em seguida, agir rapidamente para um novo rumo, para descobrirem o futuro juntos. Na verdade, esta crise — incluindo as medidas de distanciamento social exigidas e a desaceleração econômica generalizada — apresenta uma poderosa oportunidade para organizações e equipes de todos os tipos entenderem melhor seus pontos fortes e fracos, o que realmente envolve e motiva suas pessoas, e sua própria razão de ser.

**Enfatize aos seus seguidores que você espera que todos — individualmente e em grupo — aprendam seu caminho a seguir, experimentem novas formas de operar, esperar o fracasso ocasional e, em seguida, agir rapidamente para um novo rumo, para descobrirem o futuro juntos.**

## **Cuide da energia e da emoção - a sua e a deles.**

As crises afetam todos nós. Elas são exaustivas e podem levar ao esgotamento. Para muitos, que perdem entes queridos, são devastadoras. Assim, uma função crítica da liderança durante turbulências intensas é manter o controle sobre a energia e as emoções de seu povo e responder conforme necessário.

Ao cuidar da energia e da emoção, você deve começar por você mesmo. Como um executivo de alto escalão comentou antes da pandemia:

**“Você é a bandeira líder, de todas as bandeiras. Todo o resto, incluindo a missão da sua organização, torna-se vulnerável.”**

Portanto, nestes tempos difíceis, cuide bem de si mesmo, física, emocional e espiritualmente. Saiba quando você é capaz de ser focado e produtivo e quando precisa de uma pausa. Alimente-se bem, durma o suficiente, faça exercícios regularmente, passe um tempo ao ar livre (a quase dois metros de distância de estranhos), conecte-se pessoalmente com seu parceiro, filhos ou animais e virtualmente com amigos e parentes, planeje pelo menos dois períodos sem dispositivos por dia (de no mínimo 30 minutos cada) e confie em outras práticas que o ajudem a ficar pensativo.

Em seguida, modele o comportamento que você deseja ver. Isso significa usar sua linguagem corporal, palavras e ações para sinalizar que estamos avançando com convicção e coragem. Significa medir regularmente a temperatura (figurativa) de sua equipe - Como eles estão? Como eles estão se sentindo? O que eles precisam? - para que seus membros comecem a fazer o mesmo uns pelos outros. Indique que você está reservando um tempo para descansar e recarregar as baterias e incentive seus funcionários a fazerem o mesmo. Como disse o governador de Nova York, **Andrew Cuomo**, aos cidadãos de Nova York:

**“Dê um passeio” e “Ligue para a mãe”.**

Outra maneira rápida de elevar o moral é cultivando a gratidão. Peça ao seu pessoal para listar três coisas a cada dia pelas quais eles se sentem gratos. E volte regularmente aos

três pontos acima: demonstrar determinação, enfatizar o papel e a missão e concentrar-se na oportunidade de aprendizado.

Na semana passada, um dos meus amigos mais queridos morreu de Covid-19. Por mais de onze anos, ele e sua esposa, que agora está hospitalizada por causa da doença, têm sido meus anjos da guarda. Mudar para minha casa para cuidar de mim quando eu recebi infusões de quimioterapia para câncer em 2009, verificar como eu estava quando as coisas deram errado e passar as férias comigo. Ambos têm sido luzes brilhantes e iluminam minha vida, incentivando-me a superar os tempos difíceis e elevando meu ânimo. A dor que sinto após a morte de Steven é devastadora. No entanto, mesmo enquanto choro por ele e por tudo que ele significou para o mundo e para mim, ainda o ouço dizer:

**“Você é mais forte do que imagina, Nancy. Você consegue fazer isso.”**

Isso é o que todos os líderes devem comunicar aos seus seguidores agora.

**Nós - todos nós - seremos lembrados pela forma como administramos a nós mesmos e aos outros durante esta crise. Como você, sua equipe, sua organização e nossa sociedade irão se conectar, perseverar e progredir? Como sairemos dessa experiência coletivamente mais fortes?**

**Nancy Koehn** - Professora de Administração de Empresas na Harvard Business School.

**Fonte:** Harvard Business Review - <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis>

Gestão da mudança

# Sua organização está sobrevivendo à mudança — ou prosperando nela?

por

John P. Kotter, Vanessa Akhtar e Gaurav Gupta

Agosto 13, 2021



Roine Magnusson/Getty Images

## Resumo

O maior desafio que enfrentamos como equipes, organizações e uma sociedade em geral é adaptar-se rápido o suficiente para corresponder à crescente incerteza e complexidade que nos rodeiam. E como todas as indicações são de que o aumento da volatilidade, complexidade e mudança rápida é o novo normal, as organizações precisarão encontrar novas maneiras de mobilizar seus funcionários para participar ativamente da coleta de insights, criar soluções e fornecer liderança. Os autores descrevem uma estrutura emergente de como os líderes podem

lidar com esse ritmo acelerado de mudança, gerenciando o sistema por dois canais conectado em todos os seres humanos: o Canal de Sobrevivência, que é ativado por ameaças e leva a sentimentos de medo, ansiedade e estresse; e o Canal de Prosperar, que é ativado por oportunidades e está associado a sentimentos de emoção, paixão e alegria.

Um CEO com quem trabalhamos comentou recentemente:

**“A Covid-19 realmente ajudou a nos forçar a encontrar algumas novas práticas que são melhores do que aquelas que empregamos antes da pandemia. Não quero perder essas novas práticas quando a Covid-19 acabar. Então, o que podemos fazer?”**

Sua pergunta reflete o que estamos a ver e ouvir de muitas pessoas - a pandemia de Covid-19 trouxe a adaptação à vanguarda da mente de todos. No entanto, também sublinha uma crença implícita de que esta situação é totalmente anômala, algo que precisa de ser ultrapassado antes de regressar a um "novo normal" com baixos níveis de mudança, incerteza e perturbação.

**No entanto, tudo indica que a crescente volatilidade, complexidade e mudança rápida é o novo normal, o que requer novas formas de conduzir a mudança dentro das organizações - novas formas de mobilizar a base de empregados para participar ativamente na busca de conhecimentos, na criação de soluções, e no fornecimento de liderança.**

Estamos desenvolvendo uma estrutura em torno de uma ciência emergente de mudança que pode ser útil neste esforço para construir organizações mais ágeis e adaptáveis.

É baseado em três correntes de pesquisa: a estrutura da organização moderna e suas limitações (cujo design centrado na gestão foi construído para confiabilidade e eficiência), estudos de liderança e mudança organizacional bem-sucedida e o estudo da "natureza humana" e nossa resistência ou capacidade de mudança.

## **A diferença entre sobreviver e prosperar**

Os seres humanos são resistentes a muitos tipos de mudança. No entanto, também somos uma espécie movida pela curiosidade e programada para buscar novidades. A diferença entre abraçar e resistir à mudança está enraizada em nossas conexões cerebrais e corporais. A evolução resultou em um sistema de dois canais, que é responsável por grande parte de nossa resposta em tempos de incerteza. O Canal de Sobrevivência é ativado por ameaças e leva a sentimentos de medo, ansiedade e estresse. Esses gatilhos ativam o sistema nervoso simpático e, quando funcionam bem, direcionam toda a atenção para eliminar a ameaça. Em contraste, o Canal de Prosperar é ativado por oportunidades e está associado a sentimentos de excitação, paixão, alegria e entusiasmo. Esses gatilhos ativam o sistema nervoso parassimpático, permitindo que nossa mente amplie sua perspectiva e colabore de novas maneiras.

**A liderança como um comportamento, não uma posição, tem a capacidade de enfrentar o desafio de mudança de hoje. Há uma forte necessidade de reconstruir a organização moderna e criar um ambiente que promova mais autonomia, participação e liderança.**

**Criar mudanças inteligentes e rápidas significa evitar que o Canal de Sobrevivência superaqueça enquanto ativa o Canal de Prosperar em um número suficiente de pessoas, levando a mais inovação, adaptação e liderança.**

Refletindo sobre as histórias recentes de mudança organizacional, nenhuma lição é tão clara quanto aquela relacionada à liderança - especificamente, a necessidade de mais e de mais pessoas. A liderança como um comportamento, não uma posição, tem a capacidade de enfrentar o desafio de mudança de hoje. Há uma forte necessidade de reconstruir a organização moderna e criar um ambiente que promova mais autonomia, participação e liderança.

A força relativa do Canal de Sobrevivência, combinada com a ênfase na confiabilidade e eficiência reforçada por sistemas de gerenciamento tradicionais, leva às organizações que geralmente superaquecem o Canal de Sobrevivência e sub ativam o Canal de Prosperar. Organizações que podem agir e mudar rapidamente exigem líderes que possam acalmar uma Sobrevivente superaquecida e ampliar a Prosperidade, para si mesmos e para os outros.

## **Modulando o sobreviver**

A abordagem tradicional de gestão da mudança com o seu enfoque em prazos, orçamentos, avaliações de impacto, documentação, comunicação radiodifundida e controle de gestão é concebida para reduzir a resistência e aumentar a adoção. Embora estas práticas possam ser eficazes na remoção de obstáculos e resolução de problemas, também têm o potencial de desencadear inadvertidamente uma resposta de sobrevivência devido ao foco "tem de" centrado na gestão.

**Recomendamos que os líderes utilizem as seguintes táticas para refrear a ativação natural do medo, ansiedade, e stress do Canal de Sobrevivência:**

### **1. Reduzir o ruído**

Embora a quantidade de informações acionáveis que gerentes e funcionários recebem esteja aumentando, ela é acompanhada por um aumento ainda maior no "ruído" que distrai. Isso torna mais difícil encontrar as informações certas e tomar boas decisões, mas também pode acionar facilmente o Canal de Sobrevivência. Planilhas, atualizações de orçamento

mensal, pesquisas de satisfação do cliente e muitos outros artefatos de operações de negócios podem fornecer algumas informações que o cérebro considera ameaçadoras - tornando impossível focar claramente nas prioridades mais importantes, para inovar ou para desenvolver novas ideias.

**Para reduzir esse ruído, os líderes devem se perguntar: Que relatórios estão sendo enviados aos funcionários que não têm nenhum uso real para eles? Que atividades estão continuando simplesmente porque é assim que sempre fizemos as coisas? Quais métricas são redundantes ou apenas marginalmente úteis? Qual frequência é realmente apropriada para reuniões, relatórios e qualquer atividade repetida?**

É surpreendente a quantidade de ruído que pode ser eliminada avaliando ações e iniciativas por meio de sua eficácia em abordar um problema e sua capacidade de ativar a Sobrevivência. Se uma determinada ação provavelmente desencadear uma resposta de Sobrevivência na organização, prossiga apenas se estiver convencido de que ela está tratando de uma ameaça real.

## **2. Elimine incertezas desnecessárias**

A incerteza, ainda mais do que as ameaças conhecidas, pode desencadear uma Sobrevivência hiperativa. Nossa resposta natural a uma ameaça é focar apenas em eliminá-la. Mas uma ameaça incerta é difícil de resolver, levando a um estado prolongado de Sobrevivência altamente ativado. É por isso que um dos papéis mais importantes para os líderes é ajudar a remover a incerteza sempre que possível.

Os líderes muitas vezes acreditam que não fornecer informações é melhor do que informações incompletas, mas isso só criará ansiedade entre os funcionários ou prejudicará sua credibilidade como líder. Dado o nosso radar de busca natural de ameaças, os funcionários provavelmente “preencherão as lacunas” com suas próprias suposições. Essas suposições são

frequentemente imprecisas ou presumem o pior cenário, exacerbando ainda mais a ansiedade e a ativação de Sobrevivência.

**A transparência sobre o que é conhecido, o que é desconhecido, quais ações estão sendo tomadas e quais resultados são esperados pode fornecer contexto e prevenir medo ou ansiedade infundadas.**

## **Ativando o Prosperar**

Modulando a Sobrevivência se cria espaço para ativar o Prosperar e os comportamentos de liderança positivos associados — alto engajamento, iniciativa, uma mentalidade voltada para o futuro, inovação e colaboração.

**A liderança de mais pessoas através da organização só é possível quando os Canais de Prosperar são altamente ativados, usando técnicas como:**

### **1. Aproveite as oportunidades, não as ameaças**

Deixando de lado algumas configurações empresariais de rápida evolução, muito pouco da conversa nas organizações hoje é sobre oportunidades. Frequentemente, os líderes recorrem a impulsionar a mudança por meio de uma plataforma em chamadas - usando uma crise imediata (e muitas vezes ameaçadora) como ponto de inflexão para a mudança. Essa motivação impulsionada pelo medo incentiva alguma ação inicial, mas desliga o Prosperar. Uma plataforma pode funcionar em situações em que é necessário mais intensidade ou uma pequena explosão de “trabalho mais duro”, mas não funciona onde novas ideias ou novas formas de trabalhar são essenciais para o sucesso.

**O que é necessário, nesses casos, é uma ação motivada pelo desejo de alcançar uma oportunidade estimulante.**

Encontrar oportunidades implacavelmente, mesmo quando confrontado com contratempos, requer compreensão da paisagem.

**Quais são os desafios da organização e o que é possível por meio da inovação?**

**Quais necessidades do cliente, funcionário, comunidade, fornecedor ou acionista não estão sendo atendidas e qual é a recompensa em atender a essas necessidades?**

**Responder a essas perguntas e inundar a organização com comunicação sobre o que é possível é fundamental para ativar o Prosperar e permitir que os funcionários vejam e respondam às oportunidades.**

A comunicação de aspirações, possibilidades e fronteiras estimulantes toca os corações, não apenas as mentes, o que encoraja as pessoas a se engajarem quase que voluntariamente - não apenas porque precisam.

## **2. Comemore o progresso**

Os sistemas de gestão são adeptos do fornecimento de relatórios e atualizações sobre o progresso - amplamente focados na avaliação do desempenho para identificar lacunas e tomar medidas corretivas quando necessário. O que está faltando é a celebração do sucesso, que é fundamental para convencer os céticos e remover os obstáculos para uma implementação bem-sucedida. Reconhecer, comunicar e aplaudir a conquista de marcos ou esforços piloto bem-sucedidos pode fornecer a dose de energia positiva necessária para sustentar o esforço de mudança. Criar um

**O que está faltando é  
a celebração do  
sucesso**

ambiente onde o sucesso é celebrado com frequência e em alto e bom som estimula o radar que busca oportunidades e reduz a energia necessária para ativar o Prosperar.

### 3. Delegar controle

**Uma de nossas descobertas mais claras é que os esforços de mudança bem-sucedidos têm envolvimento e apoio desde uma base ampla e diversificada de funcionários.**

A ideia de que as pessoas atribuem um valor desproporcionalmente alto às coisas que ajudaram a criar, muitas vezes referida como o Efeito IKEA, está bem documentada na literatura da psicologia.

**Um ambiente onde os líderes incentivam e delegam o controle ajuda a inspirar a iniciativa e a liderança, porque mais pessoas são investidas para alcançar os resultados.**

Quando os indivíduos têm mais arbítrio na tomada de decisões, eles não apenas estarão mais comprometidos em garantir que essas decisões sejam bem-sucedidas, mas também abordarão isso com uma mentalidade de "querer" e focada na oportunidade. Isso ativa o Prosperar e as emoções positivas correspondentes: orgulho e propósito.

**O maior desafio que enfrentamos como equipes, organizações e sociedade em geral é nos adaptarmos com rapidez suficiente para atender à crescente incerteza e complexidade ao nosso redor.**

Experimentamos isso em escala global durante a pandemia de Covid-19. O sucesso ou o fracasso de qualquer organização em lidar com este mundo em constante mudança pode afetar a vida de muitos milhares de pessoas. Agindo de novas maneiras e pensando na liderança como comportamentos que todos podemos exibir, podemos responder melhor às

mudanças rápidas e criar locais de trabalho (e comunidades) que realmente permitem que as pessoas prosperem.

### **John P. Kotter**

é autor de best-sellers. Suas ideias, livros e a empresa Kotter ajudam as pessoas a liderar organizações em uma era de mudanças cada vez mais rápidas. Ele é coautor do livro “Change”, que detalha como os líderes podem aproveitar desafios e oportunidades para fazer mudanças sustentáveis no local de trabalho em um mundo em rápida aceleração.

### **Vanessa Akhtar**

é co-autora do livro “Change”.

### **Gaurav Gupta**

tem experiência em negócios globais, traduzindo estratégia em implementação bem-sucedida para clientes em diversos setores. É coautor do livro “Change”.

**Fonte:** <https://hbr.org/2021/08/is-your-organization-surviving-change-or-thriving-in-it>



## Currículo Profissional

### Charles Antonio Kieling



É Cientista Social atuando como professor universitário e empresário. Possui mestrado em Ciências Sociais pela PUCRS (2004) e graduação em Licenciatura Plena em História pela UCS (1996); é diretor do Ensino Cartese (2021 a atual); lecionou na Faculdade da Serra Gaúcha (2004-2007), na Universidade Feevale (2008-2020) e na Faculdade SENAC (2016-2018); atualmente trabalha na Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa; desenvolveu pesquisas no âmbito da Segurança Pública, Legislação Policial-Militar, Prisões, Organizações Públicas, Políticas Públicas, Gestão Pública, Segurança Privada, Empreendedorismo e Riscos Corporativos; estruturou o primeiro mapa da violência e da criminalidade com fundamentação para cenários de inteligência e prevenção da violência e criminalidade; elaborou Projetos Públicos executados em Caxias do Sul, Vacaria, Guaporé e Novo Hamburgo; desenvolveu projetos públicos envolvendo instituições municipais, estaduais e federais, coordenando atividades articuladas entre órgãos públicos e comunidades, e o que deu início no Rio Grande do Sul para equipar as Guardas Municipais com arma não letal. Desenvolveu Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de Segurança Pública e de Gestão Pública, dos cursos de pós-graduação Especialização de Riscos em Segurança Privada, Especialização em Segurança Pública, Especialização em Gestão Pública e MBA em Defesa Civil. Como empresário é sócio-administrador e diretor da Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa, ministrando cursos profissionalizantes e palestras sobre Introdução em Ciência Básica em escolas públicas e privadas; desenvolve pesquisas bibliográficas, documentais e de caso, e de mapeamentos de cenários e de riscos corporativos; é editor da Revista Cosmos Espírita (versão eletrônica) e da Revista de Administração *Administration Advice* (versão eletrônica); é consultor empresarial em estratégias, prospecção de cenários e análise de riscos corporativos. Tem experiência na área de História e Ciências Sociais, com ênfase em História, Organizações e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, ensino e ciência básica, métodos científicos, culturas, comportamentos, segurança privada, segurança pública, organizações públicas, políticas públicas, negociação empresarial, ética, recursos humanos, direitos humanos, cidadania, inteligência, gestão, estratégia e riscos corporativos; é autor do livro O golpe de 1992 (publicado em 1998) e do livro O manifesto da cidadania (publicado em 2001).

• • •

# ERH CONTABILIDADE

[www.erhcontabilidade.com.br](http://www.erhcontabilidade.com.br)

[elisabete@erhcontabilidade.com.br](mailto:elisabete@erhcontabilidade.com.br)

**(51) 999.292.223**

## **Missão**

Consolidar processos contábeis que alavanquem a prosperidade de clientes e colaboradores.