

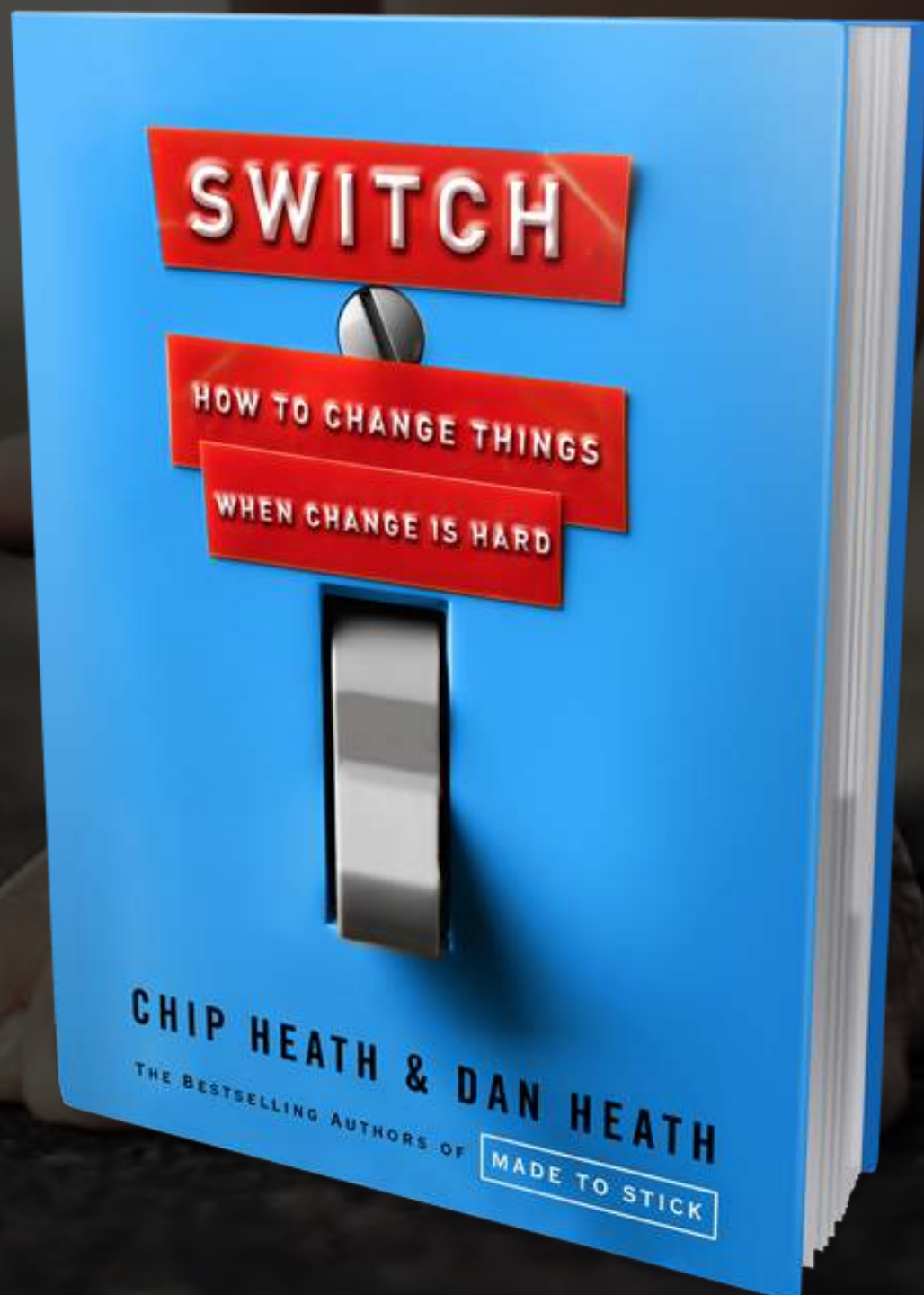
# MUDAR

*ou morrer*

---

COMO MUDAR AS  
COISAS QUANDO A  
MUDANÇA É DIFÍCIL

NOVO EBOOK



Realização:



advocobrasil

Porque a mudança é essencial

Escutamos o tempo inteiro pessoas dizendo o quanto é difícil fazer alguma mudança.

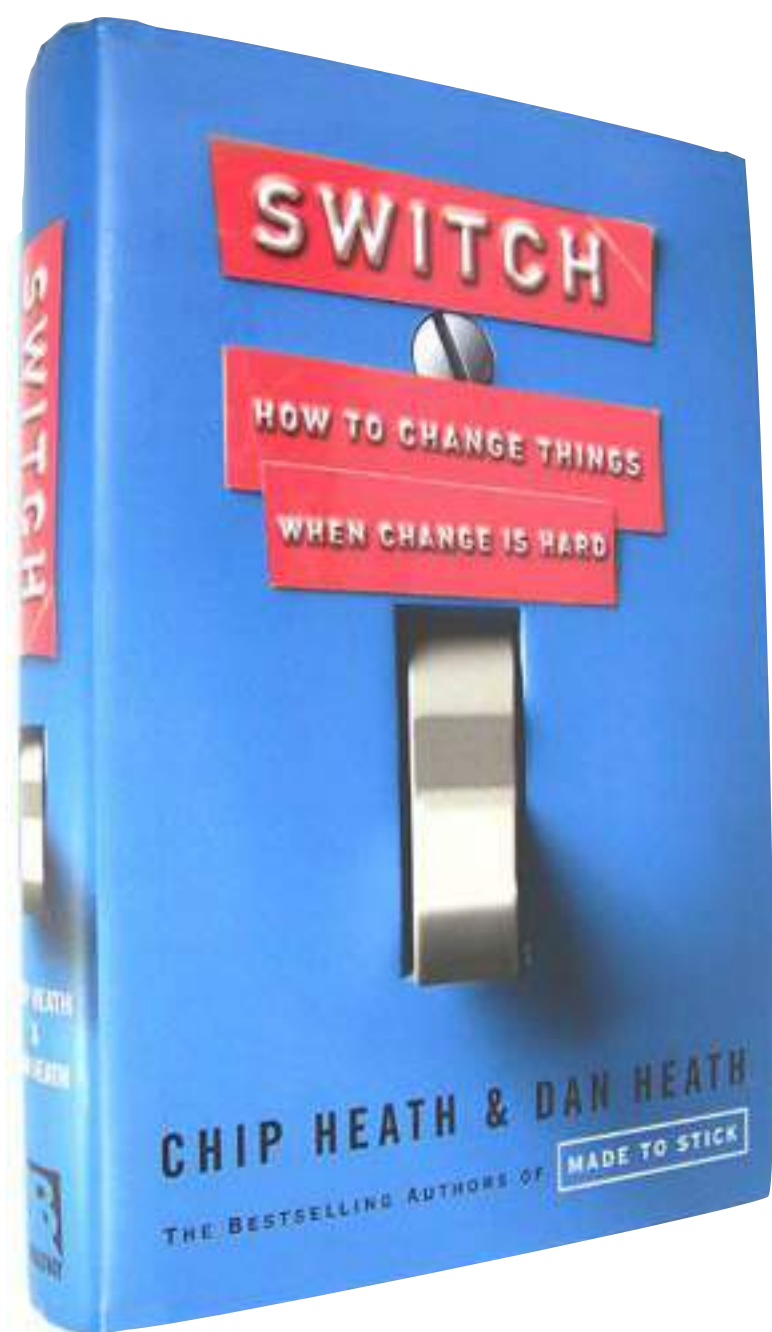
E examinando nossas consciências, quantas vezes nós mesmos não mudamos algo na vida por acharmos que realmente é difícil demais?

Este livro vai te ensinar justamente como fazer mudanças mais facilmente e sem tanta resistência.

Para isso, os autores exploram o uso dos dois lados do cérebro: o lado racional e o lado emocional.

Cada um reage de maneira diferente às situações, mas se conseguirmos fazer com que trabalhem juntos, podemos potencializar os resultados e conseguiremos gerar mudanças com mais facilidade.

Pessoas que querem emagrecer, mudar de vida, ou fazer uma mudança em suas empresas, não importa qual o tipo de mudança, é preciso aprender a lidar com resistências naturais e descobrir a melhor maneira de encarar a mudança.



# QUEM ESCREVEU O LIVRO?

Chip Heath é professor na Stanford Graduate School of Business em cursos de ensino sobre estratégia e organizações empresariais.

Ele é o co-autor (junto com seu irmão, Dan) de três livros.

Em seu livro Switch: How to Change Things When Change is Hard foi 1º na lista de best-sellers do Wall Street Journal e 2º no New York Times.

---

Ao invés de ler 320 páginas, leia apenas 20. Nós traduzimos e separamos o que é mais importante para você aprender uma nova forma de entender como os processos de mudança podem realmente acontecer de forma inteligente, com menos stress, menos resistência e com melhores resultados.



Qualquer mudança, por  
mais simples que seja,  
sempre gera algum tipo de  
resistência ou desconforto!

# Análise pontos positivos das situações para encontrar soluções

Mudar qualquer coisa pode ser uma tarefa assustadora, especialmente para o lado racional da sua personalidade.

Esse “lado” da nossa personalidade gosta de pensar e planejar cada detalhe, mas algumas vezes isso nos faz analisar demais a situação.

Quando isso acontece, não podemos tomar uma boa decisão, porque estamos paralisados pelo peso de nossos problemas e escolhas.

Ao invés de deixar esse lado racional trabalhar o tempo inteiro, precisamos direcioná-lo para encontrarmos soluções.

Em 1990, a organização internacional Save the Children enviou Jerry Sternin para vilas no Vietnã para combater a desnutrição, e lá ele enfrentou uma batalha árdua.

A crise da desnutrição foi atribuída a inúmeros problemas como a pobreza, saneamento pobre, e falta de água limpa, coisas que ele não conseguiria resolver.

Então Jerry se focou nos exemplos de crianças bem nutridas nas vilas, para encontrar uma resposta mais rápida e atual.

# Análise pontos positivos das situações para encontrar soluções

Ele encorajou as mães de cada vila a trabalharem juntas para compartilhar métodos de alimentação e receitas nutricionais que coubessem em seus orçamentos e recursos.

Aprendendo quais soluções estavam disponíveis e eram de fácil aplicação, e ajudando essas famílias a desenvolverem o conhecimento necessário, ele foi capaz de ajudá-las contra a desnutrição, sem precisar lidar com os problemas insuperáveis da pobreza, do saneamento e da água.

Uma das melhores maneiras de manter seu lado racional longe de problemas é encontrar alguma coisa na situação que já está funcionando de maneira eficiente.

A partir daí, o próximo passo é fazer com que seu lado racional analise essa questão procurando por soluções possíveis.

Ao invés de se preocupar com os aspectos negativos e com o problema que precisa ser consertado, esse lado racional da sua personalidade pode se concentrar nos aspectos positivos e em uma solução existente.

A natureza humana normalmente se foca nas perspectivas negativas de uma situação, mas dar mais atenção para as perspectivas positivas gera mudanças muito mais rápidas.

# Crie um plano de ação simples e claro

Um dos problemas da metade racional de nossa personalidade é que muitas decisões podem abalá-la.

Essa situação é chamada de “paralisia das decisões” e é uma inimiga das mudanças eficazes.

Quando temos muitas opções ou direções possíveis, fazemos escolhas que podem não ser as melhores.

Não importa se as opções são positivas; a quantidade causa confusão.

Observe o exemplo hipotético de um médico e seu paciente que passaria por uma cirurgia de quadril para aliviar sua dor artrítica.

Inicialmente a cirurgia foi recomendada ao paciente, mas antes que ela acontecesse, descobriu-se um medicamento ainda não testado, que poderia substituir a cirurgia.

Essa questão foi apresentada a inúmeros médicos e suas respostas provam que muitas escolhas podem alterar a forma de reação de uma pessoa.

Quase metade dos médicos recomendaria tentar a nova medicação antes de fazer o paciente passar por uma cirurgia, o que também é o que o paciente prefere em muitos casos.

Mas quando o mesmo dilema é apresentado com a opção de duas medicações ao invés de apenas uma, as respostas mudam radicalmente.

O número de médicos recomendando um dos remédios ao invés de cirurgia reduz drasticamente para menos de 30%.



# Crie um plano de ação simples e claro

Até uma única opção extra pode induzir a paralisia das decisões, então você pode imaginar o que inúmeras opções podem fazer.

A natureza humana cai em comportamentos e planos padrões quando fica sobrecarregada de opções.

Situações complicadas podem esgotar seu lado racional e assustar seu lado emocional.

Ao invés de entrar em pânico, o que é muito prejudicial para uma mudança bem-sucedida, você deve criar um plano de ação simples e claro.

No caso dos médicos, o hospital poderia indicar que cirurgias invasivas devem ser evitadas sempre que possível.

Então os médicos saberiam o que prescrever, sem nenhuma confusão.

Com instruções que são fáceis de entender, você e as pessoas ao seu redor saberão como agir quando chegar a hora de tomar uma decisão, mesmo em momentos de mudanças.

# Defina objetivos e estabeleça datas para eles

Além de dar ao seu lado racional instruções claras, você também precisa dar a ele um destino ou objetivo exato.

Se você sabe para onde está indo, você não vai precisar analisar muito e tomar decisões para determinar uma direção.

Objetivos são muito mais eficazes para ambas as suas personalidades, se eles são curtos, fáceis de alcançar e atraentes.

Quanto mais você alcança pequenos objetivos com o tempo, mais fácil será alcançar os grandes objetivos.

É importante estabelecer um cronograma para seus objetivos: defina uma data exata para a conclusão e para alcançar os resultados que você traçou.

A professora da segunda série Crystal Jones, da Teach for America, entendeu a importância de definir objetivos alcançáveis, com resultados que motivam seus alunos.

Sua classe estava abaixo das expectativas do estado para o segundo ano, mas ela sabia como fazer com que os alunos se envolvessem na melhoria da educação.

Ela definiu um objetivo para a classe: alcançar o nível da terceira série até o fim do ano e as crianças ficaram muito animadas com o desafio.

Elas admiravam os alunos mais velhos e trabalhavam duro para alcançar o status deles.

Esse objetivo fez com que os alunos se comprometessem e Jones sabia que seus alunos poderiam alcançar os padrões da terceira série.

# Defina objetivos e estabeleça datas para eles

Escolhendo uma meta realista e definindo uma data, essa professora ajudou seus alunos a crescer e a mudar.

Eles queriam mudar e se tornaram alunos excelentes e entusiasmados.

Conforme o plano, a maioria deles alcançou os padrões da terceira série.

**Para gerar mudanças, apele para o lado emocional!**

As emoções são forças poderosas que levam às pessoas a dominar seus lados racionais em favor dos comportamentos mais básicos.

Se você quer que outras pessoas aceitem as mudanças que você está tentando executar, você precisa fazer com que elas sintam alguma coisa.

A maioria das pessoas pensa que as mudanças acontecem quando as pessoas analisam uma situação, pensam sobre ela, e, então, realizam a mudança.

Se esse fosse o caso, o melhor método para mudar seria desenvolver um grande case de negócios apoiado por muitos dados.

Mas outra teoria diz que as pessoas observam, sentem e então mudam. E nessas situações, a abordagem para gerar uma mudança seria completamente diferente.

# Defina objetivos e estabeleça datas para eles

Observe o caso de Robyn Waters como exemplo. Ela aceitou um emprego como gerente de tendências da Target em 1990.

E ela queria fazer mudanças drásticas na maneira como abordavam as linhas de roupa da companhia.

Para fazer isso, ela precisou apelar para os compradores que selecionavam a mercadoria.

Waters queria introduzir cores brilhantes nas linhas de roupas da Target, então para convencer os compradores, ela trouxe doces coloridos e vibrantes, fotografias, e até mesmo computadores Mac.

Todos esses itens eram coloridos, o que gerou reações emocionais positivas no público alvo dela.

Ela apresentou a eles evidências que fizeram com que sentissem alguma coisa.

Robyn fez com que seus colegas da Target vissem as evidências dela, sentissem suas respostas emocionais e decidissem fazer uma mudança em toda a companhia.

Não havia razão para os números ou análises.

Com o esforço coletivo deles, a Target liderou o mercado fashion acessível.

**Apelar para o lado racional não é suficiente. No final das contas, o lado emocional pode ser decisivo para influenciar uma mudança.**

# Defina pequenos objetivos para alcançar os grandes

O lado emocional pode se tornar tão confuso pelos objetivos exagerados quanto o lado racional pelas inúmeras decisões.

E é por isso que você deve “encolher a mudança” e se focar em objetivos menores, que irão, aos poucos, gerar uma grande mudança.

E é uma boa ideia escolher um objetivo que dê vantagens iniciais para você e para seu time.

As pessoas gostam de saber que já alcançaram alguma coisa de valor e que fizeram progresso para alcançar o objetivo final.

Como exemplo, uma companhia de lava jatos utilizou dois conjuntos de cartões de fidelidade promocionais.

Com ambos os cartões, o cliente recebia um carimbo cada vez que comprasse uma lavagem, e quando o cartão estivesse completo o cliente ganhava uma lavagem grátis.

O primeiro cartão tinha oito espaços para serem preenchidos, enquanto o segundo cartão tinha dez espaços, mas os primeiros dois já haviam sido preenchidos.

Tecnicamente ambos os cartões possuíam os mesmos termos e valores, mas no primeiro o cliente começava do zero e no segundo o cliente tinha 20% do cartão já preenchido.

A prova estava no resultado. Alguns meses depois, o número de clientes que ganharam uma lavagem grátis com o segundo cartão era quase duas vezes maior do que com o primeiro cartão.

# Defina pequenos objetivos para alcançar os grandes

As pessoas são mais motivadas quando têm uma vantagem e quando sentem que uma parte do objetivo já foi alcançado.

Assim, elas têm a tendência de se dedicarem mais à causa.

Se você quer gerar uma mudança, abaixe as expectativas e então aumente-as quando já tiver alcançado uma parte do objetivo.

Quanto mais perto da meta as pessoas estão, mais duro trabalharão nela.

Você não precisa sobrecarregar as pessoas com expectativas muito altas no começo.

Os pequenos objetivos te ajudam no objetivo final da mesma maneira.

# É preciso encorajar as pessoas para gerar mudanças

Como vimos, um método eficaz para gerar mudanças e alcançar metas é dividi-las em grupos de pequenas realizações.

Mas você nem sempre pode quebrar uma mudança em pequenos passos e marcos.

Quando for esse o caso, é útil evocar um senso de orgulho e identidade nas pessoas que irão te ajudar.

Se o lado emocional se sentir capaz e orgulhoso, será muito mais fácil e satisfatório gerar uma mudança.

Esse é o método que Paul Butler usou para salvar o papagaio da espécie St Lucia.

Ele fez recomendações para mudanças na lei da ilha de mesmo nome, que protegeriam o pássaro do perigo.

Mas para que essas mudanças acontecessem, ele precisava do apoio do público.

Ele precisava promover um senso de orgulho comunitário para proteger as espécies de animais ameaçadas de extinção.

Quando Butler falou com o público, ele apelou para suas emoções, insistindo que esse animal fez com que a ilha e a comunidade fossem lugares únicos, diferentes de qualquer lugar no mundo.

Ele convenceu as pessoas de que proteger o papagaio era equivalente a proteger a identidade da comunidade e seu estilo de vida.

Em cada interação com a comunidade, ele reuniu mais voluntários para sua causa e as pessoas começaram a aceitar que essas espécies eram símbolos nacionais, assim como a águia é um símbolo para os Estados Unidos.

# É preciso encorajar as pessoas para gerar mudanças

No final das contas, ele motivou a população local. Suas emoções foram o veículo para a salvação do papagaio St. Lucia.

Se sua causa é muito grande para ser quebrada em passos menores, você pode apelar para o lado emocional das pessoas em sua organização.



# Mantenha bons hábitos

Os hábitos são uma ferramenta importante para mudança, e podem ser úteis ou danosos a uma determinada causa.

O ambiente e a cultura são as maiores influências nas pessoas e eles podem afetar os hábitos que as pessoas desenvolvem.

Muitas vezes, para nos encaixarmos em uma cultura, desenvolvemos muito mais hábitos do que percebemos.

Nem todos os hábitos são ruins, embora quando escutamos a palavra "hábito", pensamos em alguma coisa negativa como drogas ou roer unhas.

Alguns exemplos de hábitos positivos incluem exercícios físicos e escovar os dentes.

Essas coisas assumem uma forma mental de piloto automático e não necessitam de esforços do nosso lado racional.

É muito bom ter hábitos positivos, mas para colocá-los em ação devemos nos esforçar.

Mudar nosso ambiente para gerar hábitos positivos é muito importante, mas isso também requer um rigoroso controle mental e emocional.

Por exemplo, se você quer começar a malhar, você precisa ter atitude para fazer isso acontecer.

Visualize o lugar e o horário que você vai fazer aquilo que precisa.

Por exemplo, se você diz "vou para a academia depois do trabalho". Então a atitude de ir para o trabalho vai te ajudar a ir para a academia.

# Mantenha bons hábitos

Obviamente, você ainda tem a opção de faltar à academia se você realmente não quiser ir, então só visualizar não é suficiente.

Mas é uma motivação excelente. Você deve se colocar no ambiente que promove o hábito.

Essa técnica pode ser aplicada na maioria das situações diárias e são um passo importante para fazer uma mudança.

Essa é uma ótima maneira de ajudar seu lado racional a seguir os passos corretos.

Mas não se esqueça do seu lado emocional. Esse seu lado tem o poder de rejeitar as melhores intenções do lado racional, e provavelmente é o que vai acontecer se você não conseguir motivar a mudança.

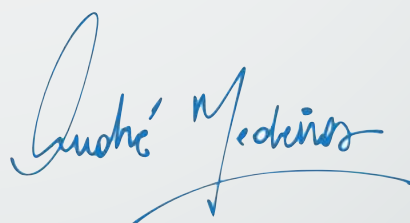
Imagine os resultados do seu novo hábito, e fique animado para começar.

Se você puder, encontre uma maneira de monitorar seu progresso.

Os hábitos são estimulados ao longo da mudança e devem ser aproveitados se você quiser resultados duradouros.

# Conclusão

- Mudanças nunca são processos fáceis, mas entender a psicologia por trás delas vai te ajudar a usar as ferramentas certas para alcançar seus propósitos. Sejam eles pessoais ou organizacionais, o processo é basicamente o mesmo. Você deve avaliar a situação e desenvolver os métodos que se encaixam melhor nelas.
- Definindo claramente suas direções e metas, você pode apelar para o lado racional das pessoas. E identificando a motivação necessária, você inspira o lado emocional das pessoas também. Equilibrar motivação e direção permite que esses dois aspectos da natureza humana cooperem para obter resultados melhores. Então você pode cultivar o ambiente correto para apoiar uma mudança eficaz, e liberar o caminho para que essas duas personalidades trabalhem até que o objetivo seja alcançado.
- A mudança é um processo demorado e, normalmente, ela não pode ser alcançada em alguns dias. Mas se você se manter fiel a seu plano e se preocupar com todos os aspectos do processo, provavelmente alcançará o sucesso. Com essas ferramentas, você pode gerar mudanças em qualquer lugar.



Professor e Consultor

[andre@advocobrasil.com.br](mailto:andre@advocobrasil.com.br)  
11-98726.7605



**E3**  
**edevo**

Escola de negócios,  
inovação e comportamento

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

---

**advocobrasil**

Porque a mudança é essencial

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