

MUDANÇA

Os 8 passos de Kotter para mudanças de gestão

por Thassia Vaz

Nas últimas décadas elementos como: o trabalho colaborativo, o desenvolvimento tecnológico, as organizações orientadas a projetos e a competição acirrada, estão tornando o ambiente de negócios cada vez mais propenso a mudanças.

Não por acaso, John Kotter, professor da Harvard Business School, concebeu 8 passos fundamentais para uma gestão de mudanças eficaz nas organizações. Mesmo após duas décadas, os conceitos propostos pelo especialista ainda são extremamente úteis para os gestores que não querem se deixar intimidar pelas mudanças em seus empreendimentos.

Conheça os 8 passos de Kotter para a gestão de mudanças:

Crie senso de urgência

Para que uma mudança possa acontecer efetivamente, o primeiro passo é envolver as pessoas que irão participar dela. Desde a alta administração, passando pelos funcionários e chegando a investidores e clientes. É preciso que todas as pessoas compreendam as razões da mudança, e a importância de agir imediatamente, para que a motivação possa ser despertada em cada uma delas.

Forme uma aliança poderosa

Outro passo fundamental é a identificação de funcionários e gestores que podem servir como agentes da mudança. Essas pessoas podem ser escolhidas não somente pelo cargo que ocupam, mas também por seu status, experiência no tema, ou até mesmo importância política. Na prática, eles poderão influenciar as pessoas de seu círculo durante o processo e mudança e ajudar a eliminar problemas antes mesmo que eles venham à tona.

Crie uma visão para a mudança

Assim como as empresas utilizam a visão de futuro para nortear equipes na busca pelos objetivos estratégicos do negócio, elas podem aproveitar a mesma ferramenta para os processos de mudança. Aqui, é preciso elaborar uma visão com os principais valores relacionados à mudança, de forma altamente concisa e objetiva, permitindo que todos

compreendam de forma rápida o que precisará ser feito no dia a dia para se adequar à nova situação.

Invista na comunicação

O processo de mudança provavelmente irá competir pela atenção da equipe com muitas outras questões prioritárias na organização. Por isso, é fundamental direcionar esforços para que a visão da mudança seja devidamente comunicada nos diferentes níveis organizacionais para garantir seu aprendizado por todos da empresa.

Empodere toda a sua base

Alguns processos de mudança falham não somente pela falta de adesão das pessoas, mas também pelo despreparo da empresa na hora de virar a mesa. No 5º passo, Kotter propõe que as empresas se certifiquem de que as barreiras humanas, técnicas e normativas, sejam devidamente removidas para que as novas soluções possam ser abraçadas sem empecilhos.

Isso deve se dar através do empoderamento e envolvimento de toda a estrutura da empresa no processo de mudança.

Crie metas de curto prazo

As pessoas se sentem mais motivadas quando percebem algum progresso nas atividades que executam. Dessa forma, outro importante passo é a criação de metas e incentivos para as equipes no curto prazo, com o objetivo de comemorar os objetivos alcançados e dar recompensas para aqueles que agirem em favor da mudança.

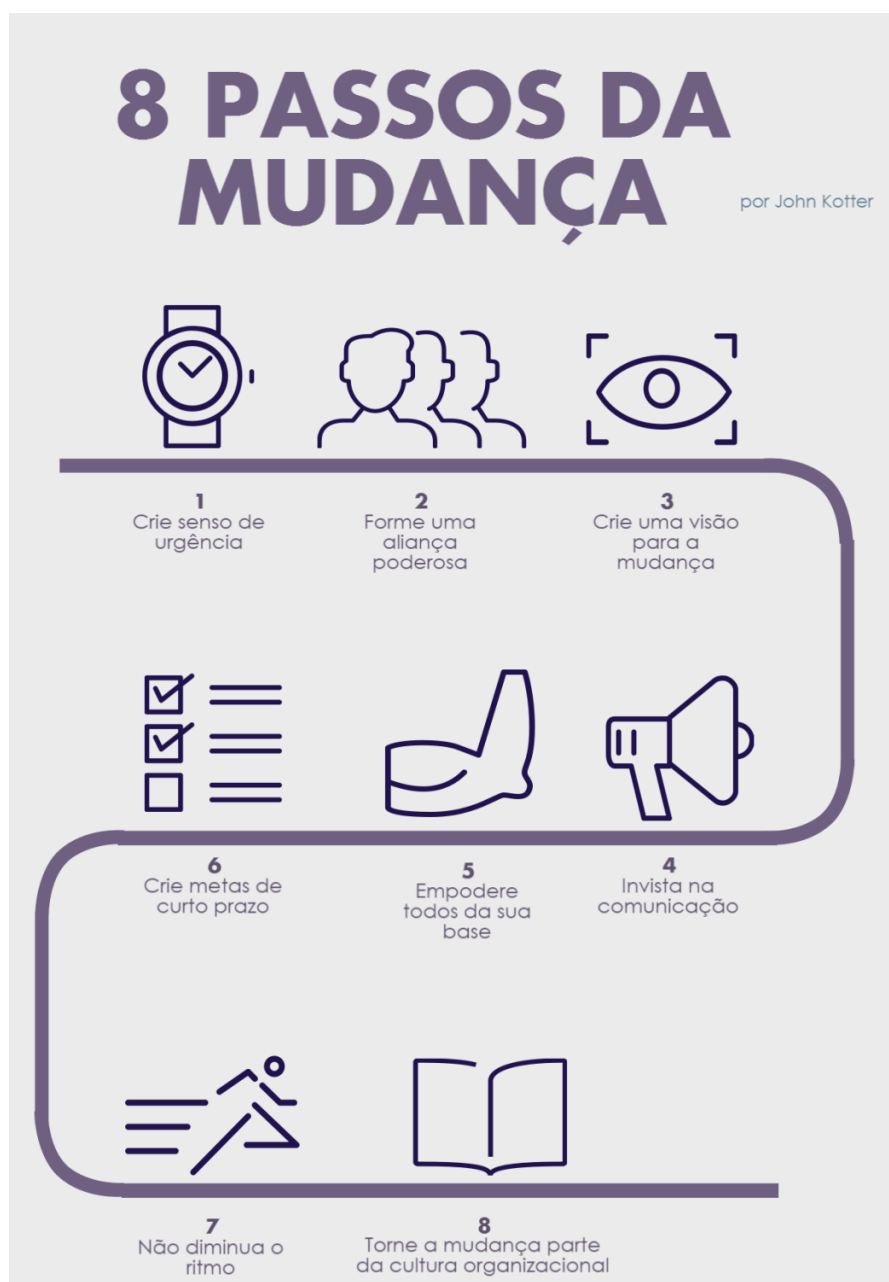
Durante o planejamento da mudança, esse passo também diz respeito à priorização das iniciativas, cujos efeitos podem ser sentidos imediatamente, o que irá ajudar a provar como o processo pode ser benéfico para a organização.

Não diminua o ritmo

Ainda que os ganhos de curto prazo sejam atrativos num momento inicial, as mudanças verdadeiras levam certo tempo para serem totalmente absorvidas. Por isso, não perca o foco nas mudanças estruturais e mais profundas, pois somente elas serão capazes de trazer melhorias contínuas para os processos e projetos.

Torne mudança parte da cultura organizacional

Muito mais que passar por um período de mudança, Kotter prega que as empresas precisam incorporá-la no DNA do negócio. Essa iniciativa deve partir da liderança, por meio do reforço constante sobre quais as expectativas do novo cenário, mas também na sua incorporação nos sistemas formais, evitando que a nova realidade seja deixada de lado por força do hábito. Integrar mudança na cultura da empresa, vai preparar sua equipe para mudanças futuras. Cabe aos gestores fomentar um ambiente adequado para que as organizações atravessem processos de mudança sem problemas.



Artigo: O líder transformador

Por Betania Tanure

Caro leitor, permita-me uma indiscrição: você é um líder transformador para valer?

Estou me referindo ao tipo de executivo que utiliza a energia gerada por toda e qualquer mudança para lançar as pessoas à ação –aquela energia que, se canalizada adequadamente, produz movimento e crescimento em uma organização.

No geral, o chamamento à ação pode ser feito de duas formas: repassando a energia com o filtro do medo, o que exige controle externo e funciona apenas no curto prazo, ou com o filtro da aspiração, caso em que os funcionários substituem o controle externo pela autodisciplina, dando margem a um processo sustentável e de longo prazo. O conceito de “liderança transformadora”, que se aplica a essa segunda forma, tornou-se crucial no ambiente de negócios mutante do século 21, porque a energia bem canalizada afeta positivamente o funcionamento do sistema.

Ainda não está seguro da resposta? Então, refaço a pergunta: você, leitor, é um gestor, um líder ou um dirigente? E mais: o que você deseja ser, na busca dos melhores resultados possíveis?

Gestor, líder ou dirigente

Bem além da semântica, essa discussão é cada vez mais presente nos fóruns de gestão nacionais e internacionais, às vezes tanto que parece velha e superada. Na verdade, porém, mostra-se mais viva do que nunca, pois, na essência, é dela que dependem os resultados das empresas.

As pesquisas que tenho desenvolvido indicam diferenças importantes entre esses três papéis do executivo. Tais diferenças, que são exploradas aqui, estão diretamente relacionadas com as dimensões racional (estratégia, processos e estrutura) e emocional (pessoas, liderança e cultura) da gestão de uma empresa e a articulação das duas por meio da visão de futuro, ou seja, do propósito empresarial.

Gestor. Se você tem um cargo formal de “chefia” e é responsável por outras pessoas, é um gestor. E um bom gestor é eficiente na criação de bases para resultados empresariais sustentáveis, na articulação e viabilização dos componentes mais racionais da gestão de uma empresa. Mas essas competências, em si, não bastam. Para garantir a eficiência em uma situação de mudança radical, é preciso haver um...

Líder. É aquele que opera com a energia que mobiliza a empresa. Seu foco está na dimensão mais emocional da gestão, formada por pessoas, liderança e cultura. Reconhecida no mercado como mais soft, tal dimensão gera, ou não, a energia mobilizadora para o processo de transformação.

O líder é legitimado por seus liderados, que o seguem voluntariamente—o que difere do que ocorre com o gestor. Indivíduos se tornam seguidores quando se identificam com conceitos, aspirações e expectativas do líder. A essência da liderança é a capacidade de construir e sustentar esse relacionamento, que envolve troca, influência e persuasão.

Assim, enquanto o líder opera mais na mobilização das pessoas, o gestor cuida essencialmente da eficiência operacional de um negócio. A integração das duas dimensões—emocional e racional— é a chave do crescimento da empresa. Ela necessita de um...

Dirigente. É um gestor que consegue somar, em seu perfil e em sua ação, suas capacidades com as do líder. O conceito de dirigente —ou líder transformador— não está relacionado com topo de hierarquia. Pessoas de qualquer nível hierárquico podem ser dirigentes em sua esfera de atuação; basta que trabalhem integrando tarefas e relações e que tenham a coragem de mudar o fluxo natural das coisas.

O dirigente não opera apenas na manutenção e na melhoria contínua, tampouco se restringe à mudança radical. Seu foco não é só estratégia, processos e estrutura, ou pessoas, liderança e cultura. Juntando tudo isso, ele reconhece o fluxo natural e o altera, com coragem e garra, como exige o mundo empresarial de hoje. Tem um propósito claro, uma visão de futuro, que ilumina suas decisões e ações. E assume os riscos.

Traços comuns aos dirigentes

Não faltam estudos que buscam identificar as aptidões e habilidades do dirigente —ou líder transformador— de sucesso.

Alguns indicam que há poucas semelhanças entre os perfis dos líderes que se destacam no mundo organizacional; outros enxergam maior incidência de certas características. Pesquisas que realizei em conjunto com um grupo da Wharton University, com Sumantra Ghoshal, da London Business School, e com Priscila Soares apontam traços mais frequentes nos líderes em muitos países. São eles:

Visão de futuro. O executivo tem um propósito, que são os sonhos, e a capacidade de compartilhá-lo e de criar significado.

Credibilidade. O executivo age inspirado por valores como justiça e gera confiança.

Relacionamento mobilizador. Ao relacionar-se, o executivo tem a capacidade de mobilizar o coração e a alma das pessoas, e para isso um dos principais requisitos é a comunicação competente.

Comportamento "agridoce". O executivo gera sofrimento, mas ajuda a cuidar dele (ressalto que aqui não me refiro ao morde e assopra típico das culturas paternalistas).

Elevado grau de autoconhecimento. O executivo ouve sua voz interior, conhece e reconhece seus pontos fracos.

Além dessas características, cuja articulação é fundamental na atuação do dirigente, ou seja, do líder transformador, essas pesquisas identificaram como importantes a ambição e o sucesso (afinal, ninguém gosta de seguir gente malsucedida). A seguir esses traços são analisados mais detalhadamente.

Visão de futuro

A visão de futuro reflete esperanças, aspirações e o desejo de realizar algo especial. Os dirigentes a têm porque conseguem imaginar o futuro e traduzi-lo em possibilidades reais, interpretando sinais do ambiente que são imperceptíveis para os demais, o que exige escuta ativa, empatia e inteligência organizacional e emocional. Em paralelo, buscam dentro de si o significado mais profundo que o trabalho tem, seus mais importantes sonhos e aspirações pessoais.

Com essa visão, eles entusiasmam as pessoas. Esse poder de envolver colaboradores no desafio de construir resultados diferenciados é, não raras vezes, subestimado nas empresas. O fato, no entanto, é que o desempenho excepcional surge quando o líder é capaz de estimular os funcionários dos pontos de vista intelectual e emocional, mobilizando-os para superar seus limites.

Um líder que entusiasma os outros é o que fala ao coração e à alma das pessoas, compartilha suas ideias com elas e está sempre aberto a novas possibilidades. Mais ainda, desenvolve uma relação de parceria com seus colaboradores, o que é crucial para:

- O atendimento de expectativas mútuas, que, como têm natureza dinâmica, precisam ser realinhadas periodicamente.
- A geração equilibrada de valor para todos os envolvidos.

Em outras palavras, um líder que consegue construir uma visão de futuro trabalha com a ideia de significado compartilhado, o que pressupõe o trabalho como meio de expressão da energia criadora e da capacidade de realização pessoal dos funcionários. Isso é construído com relações de confiança, comunicação aberta e pactos quanto ao valor a ser gerado.

Todos esses conceitos são senso comum no Brasil, o leitor deve saber, mas nossas pesquisas e trabalhos de consultoria indicam que estão distantes da prática cotidiana das organizações, ainda bastante focada em tarefas e atividades, em vez de se basear na existência do significado compartilhado. O resultado disso é que as pessoas são induzidas a uma racional mediocridade. Elas não dão o melhor de si se não acreditarem verdadeiramente que podem influenciar o ambiente da empresa em que trabalham.

O comportamento do dirigente, do líder transformador, distingue o trabalho com significado daquele sem significado, a visão de futuro magnetizante e viável daquela simplesmente burocrática.

Para desenvolver a competência do relacionamento, o líder deve deslocar o foco da voz para o ouvido, numa escuta ativa.

Credibilidade

Estratégias só têm chance de gerar valor quando as pessoas da organização investem nelas sua energia e se comprometem com sua execução. Tal compromisso é construído primeiramente entre líderes e liderados e tem como pedra angular a credibilidade dos líderes, que não é possível sem a coerência entre seus pensamentos e suas atitudes.

O compromisso com uma causa depende ainda de os indivíduos sentirem admiração e respeito por quem os lidera, assim como de o perceberem como alguém competente e corajoso o suficiente para fazer o que é importante sem abrir mão de princípios e valores – mesmo que suas ações sejam “azedas”. Entretanto, sem a credibilidade não haverá essa admiração, esse respeito ou esse efeito positivo do comportamento agridoce.

Para obter credibilidade, outra coerência é necessária, aquela existente entre valores pessoais e valores organizacionais. Na verdade, ela condiciona, muitas vezes, a coerência entre discurso e prática. As pessoas seguem líderes nos quais possam confiar, ainda que discordem deles. Se percebem que há inconsistência em suas posições, a confiança se esvai, mesmo que eles produzam benefícios de curto prazo.

Uma ótima oportunidade de construir credibilidade ocorre na proposta de desafios que pedem altos padrões de desempenho – determinantes, por sua vez, da competitividade de uma organização. O ambiente de confiança se amplia quando os desafios são claramente explicitados e, importante, quando se criam condições que favorecem seu enfrentamento.

Essa é uma consistência que aumenta particularmente a confiança e a sensação de justiça ("Exige-se de mim, mas se criam condições favoráveis a meu desempenho") e, portanto, a credibilidade do líder transformador. A oferta de processos de desenvolvimento é uma dessas condições, por exemplo, assim como o foco no aprimoramento dos pontos fortes dos indivíduos, o que gera resultados mais rápidos do que a busca da diminuição de suas fraquezas.

Vale acrescentar que um gap muito grande entre o desafio e a competência instalada é paralisante e pode facilmente derrubar a credibilidade no modelo organizacional empreendido pela liderança transformadora.

Da mesma forma, como as pessoas só podem ter o significado compartilhado e fazer diferença se tiverem oportunidades de escolher e de julgar, um líder que não cultiva o pensamento crítico e a flexibilidade em sua organização – ou seja, que não oferece condições de escolha e julgamento – dificilmente tem a tão imprescindível credibilidade.

Relacionamento mobilizador

Para a liderança transformadora, o relacionamento com as pessoas é:

- A maior fonte de inspiração.
- O veículo da transformação.

O sucesso de um líder transformador depende intrinsecamente de sua capacidade de construir e sustentar sonhos que façam brilhar os olhos das pessoas comuns para que estas produzam resultados extraordinários. Isso requer o estabelecimento de vínculos emocionais. Afinal, líderes não podem forçar o compromisso dos indivíduos, apenas inspirá-los.

O exercício da liderança genuína é fundamentado no estilo de troca entre líder e liderados, e isso só acontece com o envolvimento de corações, almas e mentes. O líder tem de conhecer seus liderados e falar sua língua. Ele precisa estar seguro de que suas necessidades são compreendidas e seus interesses considerados. Só com essa troca o líder será digno de confiança (o que nos remete ao tópico anterior).

Portanto, liderança pressupõe relacionamento, que pressupõe conversa. A competência “comunicação influenciadora” é cada vez mais um fator competitivo para o compartilhamento de ideias e visões e para a articulação de parcerias e alianças. Para desenvolver essa competência (muitos já entenderam isso), o líder deve deslocar o foco da voz para o ouvido, apurando sua capacidade de escuta ativa. E ele também precisa ter tempo, externo e interno, para as diferentes pessoas envolvidas.

Um líder que veste a fantasia do Super-Homem ou da Mulher Maravilha, por exemplo, dificilmente traz resultados sustentáveis, porque não deixa o liderado enxergar espaço de contribuição, diminuindo, assim, a possibilidade de complementaridade – e de significado compartilhado. Já um líder que estimula a abertura e a sinceridade na comunicação e, portanto, a diversidade de pensamentos em sua equipe produz a sinergia dos talentos, multiplicando as competências individuais e os resultados empresariais.

A parte “influência” da comunicação é a matéria-prima do trabalho do dirigente. Contudo, ele precisa desenvolver sua flexibilidade para ser capaz de aplicar diferentes estilos de influência, de acordo com o contexto organizacional. Para atrair seus liderados para sua visão, deve conhecê-los e falar uma linguagem que os mobilize.

As variáveis do ambiente, a dinâmica das situações e os diversos níveis de maturidade das pessoas exigem um repertório de respostas diversificado, apropriado a cada momento. A interação de todas essas variáveis requer a utilização de formas distintas de comunicação para alinhar e engajar as pessoas. Há dois estilos de influência:

- “Pull” (puxar), de atração, orientado para a construção de relacionamentos de longo prazo e compromissos mútuos com a elaboração de conceitos e seus significados. Baseia-se na busca de informação, na reflexão conjunta e no entendimento do sentimento do interlocutor.

- “Push” (empurrar), apropriado para diversas situações. Está focado na persuasão e no convencimento do interlocutor para que se aceitem os conceitos e os significados propostos. Nele a ação é mais importante que a relação, e a informação flui na direção do interlocutor.

As pessoas normalmente têm predominância de um dos estilos, mas devem aprender a transitar entre ambos para assegurar uma ação eficaz. Não existe, portanto, estilo certo ou errado. O importante é saber lidar com os dois, embora um deles naturalmente predomine, e escolher o melhor para cada contexto. O push, por exemplo, é mais adequado para situações que exigem decisões rápidas e resultados de mais curto prazo.

A forte relação entre liderança e relacionamentos se confirma ainda mais no momento em que o líder se vê diante de certos paradoxos próprios do atual ambiente em movimento. É quando ele vai precisar do próximo requisito.

Comportamento agridoce

Ser agridoce é combinar opostos. Lição simples e universal, o desempenho corporativo superior sustentável se baseia na capacidade de administrar a tensão entre duas forças aparentemente contraditórias:

- A necessidade de permanente melhoria do desempenho operacional e da produtividade por meio da racionalização constante das atividades existentes – o lado “azedo” do agridoce.
- A necessidade de crescimento e expansão pela contínua revitalização da estratégia, da estrutura, dos processos e das pessoas, tudo isso amalgamado pela cultura – o sabor “doce” do agridoce.

Não há novidade alguma em falar dessas duas necessidades. O problema é que a maioria dos executivos vê o processo de racionalização e o de revitalização como excludentes, enquanto o líder transformador faz esse movimento de maneira articulada. Um dos importantes desafios que se impõem aos executivos nascidos e modelados em uma cultura relacional como a brasileira é a falta de coragem de ser azedo, ou seja, de demitir, por exemplo, um funcionário que por muitos anos foi leal a eles ou à organização. Isso ocorre mesmo que o desempenho desse colaborador deixe a desejar – e o problema é que a necessidade da racionalização azeda é permanente. Outra questão é que metas ambiciosas de racionalização, claramente estabelecidas, tendem a ser mais eficazes do que pequenas metas incrementais. Já a revitalização, o elemento “doce” do agridoce, é agradável, prazerosa, mais próxima de nossa cultura.

As pessoas tendem a ter um estilo de influenciar “push” ou “pull”, mas devem aprender a transitar entre os dois, conforme o contexto exigir.

Crescer sem a azeda melhoria da produtividade é como construir um castelo de areia: inevitavelmente o próprio peso do castelo o fará desabar. De outro lado, no entanto, o foco exclusivo nisso, sem atenção ao crescimento doce, é um processo degradante, que acaba por drenar toda a energia e criatividade da empresa.

Os líderes transformadores conseguem articular ações aparentemente contraditórias e ter o delicioso e instigante tempero agridoce do ponto de vista tanto do equilíbrio

organizacional como do impacto sobre as pessoas. Eles geram dor, mas cuidam dessa dor de maneira que não se torne sofrimento. E atenção: não é o morde e assopra (como usado anteriormente) típico da cultura brasileira. Portanto, a competência no relacionamento, novamente, tem papel primordial, o que inclui o reconhecimento dos sentimentos e das emoções humanas.

Elevado grau de autoconhecimento

O desenvolvimento da liderança transformadora requer a ampliação da capacidade de perceber e julgar os elementos ao redor e da flexibilidade comportamental para lidar de maneira adequada com situações e pessoas diferenciadas. Trata-se de um aprendizado que envolve capacidades emocionais e racionais.

Por quê? Porque a liderança transformadora é exercida com base em convicções e valores do indivíduo. Como vimos, as pessoas seguem o líder pelo que ele é – pela força de sua mensagem, pelo exemplo que dá com seu comportamento. A construção de credibilidade e de relações de confiança requer um compromisso pessoal desse dirigente com os próprios valores; a construção de uma visão de futuro atraente exige que ele conheça em profundidade suas aspirações pessoais.

Por isso, o autoconhecimento é premissa para quem lidera. Temos de olhar para dentro e encontrar a própria voz por meio da compreensão profunda não só de nossos valores, nossas aspirações e competências, como também de nossos medos e demais emoções.

Também precisamos olhar para fora e tomar consciência da imagem que projetamos com nossas ações e nossos comportamentos. A percepção das pessoas sobre nós é o espelho que reflete nossa imagem e nos informa como nossas ações afetam os outros e, conseqüentemente, a nós mesmos. O autoconhecimento constitui a base do desenvolvimento da competência emocional, que é, como já descrito aqui, o alicerce da liderança transformadora.

Competência emocional pode ser entendida como a capacidade de usar e expressar os sentimentos, de controlar impulsos e de regular o próprio estado de espírito. Ela orienta o modo como lidamos com nós mesmos e com os outros e nos ajuda a escolher a forma mais adequada de agir, de acordo com o contexto.

Em determinados momentos, saber o que estamos sentindo – e por quê – nos permite administrar nossas emoções de maneira inteligente. A competência emocional é também

expressa por meio de qualidades pessoais como determinação, flexibilidade, otimismo, influência, empatia e capacidade de manter a energia e persistir diante das frustrações.

O dirigente conhece seus pontos fortes e fracos, seu lado “sombra” e seu lado “sol”. Demonstra humildade para reconhecer suas limitações, busca a neutralização delas, até mesmo ao constituir uma equipe complementar, e utiliza as fortalezas do grupo para ampliar as próprias competências.

Gestão do contexto em movimento

A alta competitividade e a mobilidade do ambiente organizacional de hoje fazem sobre a liderança pressões contraditórias. Como não existe a possibilidade de escolha entre uma força e outra, o líder transformador do século 21 precisa gerenciar esse contexto, reconciliando e equilibrando os paradoxos.

Dualidades e paradoxos geram tensão organizacional, cujo efeito pode ser negativo (por provocar frustração e criar círculo vicioso) ou positivo (por trazer a energia de mudar e inovar).

A aceitação de tensões como processo natural do mundo dos negócios representa um desafio ao modo de pensar tradicional das pessoas nas empresas. Agora se requer gestão de contexto. E isso exige, por sua vez, uma abordagem integrada dos papéis operacionais e estratégicos do executivo, muitas vezes unindo forças contraditórias:

- O executivo organiza sua agenda de trabalho para gerar resultados de curto prazo ao mesmo tempo que investe nas ações necessárias à construção do futuro.
- Atua com disciplina e firmeza na busca da excelência operacional e tem flexibilidade em situações emergentes.
- Respeita a hierarquia da empresa, mas investe nos mecanismos de coordenação horizontal – trabalhos em equipe e redes de comunicação.
- Toma decisões com base na análise racional e também intuitiva dos fatos, levando em conta as expectativas, os sentimentos e as necessidades das pessoas.
- Cria um ambiente organizacional orientado para a transformação das forças antagônicas em energia de desenvolvimento, preparando as pessoas para compreender e enfrentar os desafios que as envolvem.

Resta uma certeza: todos esses pontos somente serão praticáveis se houver uma crença profunda de que “nenhum indivíduo é perfeito, mas uma equipe pode ser”.

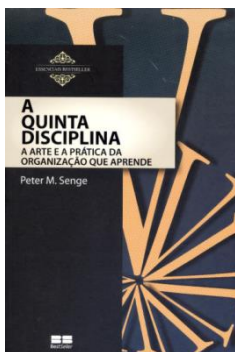
BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Janaína Ferreira. Gestão de pessoas e equipes, 2012. Disponível em:< <http://pt.slideshare.net/JanainaFerreira2/14-anexo-aula-09-motivacao-profecia-autorealizavel-dov-eden/>>.
- JULIO, Carlos Alberto. O pensamento estratégico ainda é um ativo raro?, [201-?]. Disponível em:< <http://www.carlosjulio.com.br/magiadagestao/o-pensamento-estrategico-ainda-e-um-ativo-raro/>>.
- PORTER, Michael. Estratégia competitiva, 2004. Elseiver.
- VAZ, Thassia. Os 8 passos de Kotter para mudanças de gestão, 2015. Disponível em:< <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/dicas/os-8-passos-de-kotter-para-mudancas-de-gestao/>>.
- TANURE, Betania. O líder transformador. Disponível em: <http://experience.hsm.com.br/posts/o-lider-transformador>.

LEITURA RECOMENDADA

A QUINTA DISCIPLINA

Peter Senge
Editora Best Seller



Em uma época na qual as decisões eram centralizadas nos gerentes e o planejamento era feito a curto prazo, Senge derrubou o tabu do trabalho em equipe e disseminou novos padrões de pensamento no meio corporativo. Quase vinte anos depois, as ideias defendidas nesta obra estão integradas profundamente ao cotidiano das práticas gerenciais. O autor escreveu seis novos capítulos a partir de exemplos práticos da implantação de seus argumentos. A quinta disciplina definiu o novo papel dos líderes em uma estrutura de trabalho descentralizadora. O livro traz programas de aprendizagem baseados em cinco importantes "disciplinas": domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.