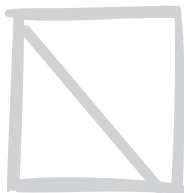
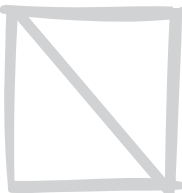
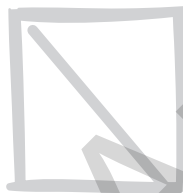
 OS   

 PRIMEIROS

 90   

DIAS   

Cap.

Cap. de Amostra

M I C H A E L W A T K I N S

**OS
PRIMEIROS
90
DIAS**

ESTRATÉGIAS DE SUCESSO
PARA NOVOS LÍDERES



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2019

Cap. de Amostra

Para Dan

*Com enorme gratidão pelo
seu insight e amizade.*

M. W.

Cap. de Amostra

Agradecimentos

Este livro é dedicado a Dan Ciampa, meu coautor em *Right from the Start*. Foi Dan quem despertou meu interesse pelo tema da transição de lideranças. Contribuiu também com boa parte das mais importantes ideias e exemplos vívidos para o livro que elaboramos em conjunto e, dessa forma, para o fundamento conceitual da presente obra. O profundo entendimento por ele revelado dos desafios que os gestores enfrentam quando ingressam em novas posições de nível sênior continua a enriquecer meu pensamento. Dan é um privilegiado consultor de líderes e um bom amigo.

Os primeiros 90 dias é também um desenvolvimento do meu trabalho com a Johnson & Johnson. Inaki Bastarrika, à época no departamento de Management Education and Development (MED) da J&J, convenceu-me a trabalhar com esta excelente companhia em 1999, em seguida à publicação de *Right from the Start*, o que representou o início de uma lucrativa parceria em pesquisa. Ron Bossert, diretor do MED, foi fundamental no desenvolvimento do J&J Transition Leadership Forum e do Business Leader's Program para os líderes de novas unidades de negócios da empresa. Ron também me apresentou a líderes cujo apoio foi decisivo, entre eles Sharon D'Agnostino, Bill Dearstyne, Mike Dormer, Colleen Goggins, Jim Lenahan, Dennis Longstreet, Bill McComb, Pat Mutchler, Christine Poon, Peter Tattle e Bill Weldon. Meus agradecimentos também aos líderes de alto potencial da J&J que, com entusiasmo, participaram dos programas que ali desenvolvi.

Este livro se destina a complementar a ferramenta *online* de suporte de desempenho *Leadership Transitions* que desenvolvi em parceria com a Harvard Business School Publishing (HBSP). A experiência de criar e desenvolver uma ferramenta de apoio com base na *web* para novos líderes inquestionavelmente ajudou a refinar meu entendimento a respeito de problemas relacionados com as transições. Agradecimentos de coração ao grupo de aprendizado eletrônico na HBSP, em especial a Michelle Barton, Sarah Cummins, Ian Fanton e Trisytn Patrick, por transformarem aquele projeto em algo de realização extremamente prazerosa.

A Divisão de Pesquisas da Harvard Business School financiou a pesquisa que constitui o fundamento deste livro. O apoio proporcionado pelas diretoras de pesquisas Teresa Amabile e Kathleen McGinn foi extremamente importante e assim será lembrado. Este livro, e o meu trabalho, de forma mais ampla, nunca teria sido possível sem o incentivo proporcionado pelos integrantes das unidades de Negociação, Organizações e Mercados da HBS, em especial George Baker, Max Bazerman, Nancy Beaulieu, Mal Salter, Jim Sebenius e Michael Wheeler. Sou grato, também, a Jack Gabarro e a Linda Hill, colegas cujas ideias tiveram significativa influência no meu pensamento a respeito das transições em liderança.

Por fim, meus melhores agradecimentos a Mary Alice Wood, minha assistente de cátedra; a Usha Thakrar, minha assessora de pesquisas; e à minha editora, Ann Goodsell, por toda a ajuda proporcionada até transformar este livro em realidade.

Prefácio

Desde que existem líderes, existem igualmente transições de liderança. A troca de guarda e os desafios que representa para o novo líder são tão antigos quanto a sociedade humana. Esses desafios não ficam, porém, mais simples – pelo contrário –, especialmente devido à complexidade das organizações modernas e à rapidez com que os negócios são tocados. Assim, se você é alguém colocado em uma nova situação em que supõe que não vai resistir um minuto a mais, pode ter certeza de que está em boa companhia.

Este livro é o mapa do caminho certo dos primeiros 90 dias em um novo cargo. Por que ele é necessário? Porque as transições são períodos críticos nos quais pequenas diferenças em cada ação podem ter impactos desproporcionais sobre os resultados. Os líderes, qualquer que seja o seu nível, são mais vulneráveis em seus primeiros meses em uma nova posição por não terem, até então, conhecimento detalhado dos desafios que irão enfrentar e de tudo aquilo que será necessário para conseguir o sucesso; da mesma forma, a essa altura ainda não terão desenvolvido uma rede de relacionamentos capaz de dar-lhes o necessário suporte. Qualquer fracasso na criação do impulso durante os primeiros meses é uma potencial garantia de que o resto do período nesse cargo será uma constante batalha ladeira acima. Construir credibilidade e garantir alguns ganhos iniciais são os fatores capazes de estabelecer os fundamentos para o sucesso no longo prazo.

O modelo de aceleração da transição apresentado neste livro amplia o trabalho que realizei com Dan Ciampa quando escrevemos *Right from the Start* (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Foi um trabalho que me deixou orgulhoso, mas, ao mesmo tempo, com um sentimento de que havia campo para avançar em várias das frentes ali abordadas. Em primeiro lugar, eu estava convencido de que os líderes em todos os níveis poderiam tirar proveito de orientações sobre como acelerar suas transições em novas posições. *Right from the Start* tinha como público-alvo principalmente os executivos de alto nível. Assim, embora grande parte da orientação nele contida fosse geral, não ficava claro quais de seus pontos eram relevantes para todas as transições e quais eram específicos dos desafios enfrentados por executivos seniores. Eu pretendia criar uma estrutura mais flexível para a aceleração da transição, a qual tivesse condições de servir a executivos de todos os níveis. Ao mesmo tempo, queria abordar alguns tópicos importantes com maior profundidade, entre eles o de trabalhar com um novo superior, a formação das equipes, o alinhamento da estratégia da organização, a estrutura, os sistemas e as qualificações.

Em conjunção com tudo isso, pretendia aprofundar-me nos diferentes tipos de transição, a fim de ajudar os novos líderes a adaptar da melhor forma possível as respectivas estratégias aos detalhes de suas situações. É muito importante, por exemplo, saber se você está comandando uma organização em fase de lançamento, assumindo a liderança de uma empresa em mudança completa de rumo ou herdando uma unidade de excelente desempenho. Mais ainda, os líderes que ingressam em novas organizações enfrentam desafios muito diferentes daqueles que são promovidos internamente. A estratégia da transição depende, então, de cada situação.

Por fim, minha intenção era explorar as implicações organizacionais da atenção sistemática à aceleração da transição. Sempre me causou espanto o pequeno número de empresas que investem em ajudar seus preciosos ativos de liderança a atingir o sucesso em períodos de transição – compreensivelmente os momentos mais críticos das carreiras desses líderes. Por que, afinal, as empresas simplesmente deixam seus líderes escolherem sozinhos entre afundar ou nadar? O que significaria em termos de valor para as empresas se os gestores que assumissem novas posições pudessem assumir o controle da situação com mais presteza?

Durante três anos, explorei essas questões mediante o estudo de dezenas de transições de lideranças em todos os níveis, projetando programas de aceleração de transição para grandes empresas, e desenvolvendo uma ferramenta online de suporte de desempenho para novos líderes. Este livro é o resultado de todo esse trabalho.

Se você estiver lendo este prefácio, é quase certo que seja alguém em vias de transição para um novo cargo. Esta obra irá equipá-lo com estratégias e ferramentas para acelerar essa etapa e para realizar mais, em menos tempo. Você aprenderá a diagnosticar sua situação e deixar claros seus desafios e oportunidades. Poderá avaliar suas forças e fraquezas e identificar suas maiores vulnerabilidades pessoais na nova situação. Ganhará *insight* sobre como aprender a respeito de uma nova organização e estabelecer prioridades com maior agilidade. Aprenderá a diagnosticar e alinhar a estratégia, a estrutura, os sistemas e as qualificações de sua nova organização. Mais importante ainda, talvez, receberá sólidos conselhos a respeito de como gerenciar relacionamentos fundamentais para consolidar sua posição – formando equipes, criando coalizões e estabelecendo uma rede de apoio de colaboradores e conselheiros. Use este livro, então, como um guia para criar seu plano de 90 dias. Com ele, você conseguirá maior presteza e, ao mesmo tempo, ajudará outros a conseguir resultados semelhantes, com maior rapidez do que imaginava ser possível.

Michael Watkins
Boston

Cap. de Amostra

Sumário

Introdução: Os Primeiros 90 Dias 17

Por que as transições são períodos críticos. Como os novos líderes podem assumir com maior eficiência. Princípios fundamentais para transições bem-sucedidas. Os benefícios organizacionais de uma estrutura comum para acelerar todos os participantes

1. Fazer a Própria Promoção 31

Por que as pessoas não conseguem fazer a transição mental do emprego antigo para o novo. Preparação para assumir uma nova função. Avaliando as vulnerabilidades. Estabelecendo as bases para o sucesso

2. Acelerar o Aprendizado 45

O aprendizado como processo de investimento. Planejando o aprendizado. Estabelecendo as melhores fontes de *insight*. Usando métodos estruturados para acelerar o aprendizado

3. Ajustar a Estratégia à Situação 69

Os riscos do pensamento do “único melhor caminho”. Diagnosticando a situação para desenvolver a melhor estratégia. O modelo ST_ARS de tipos de transições. Usando o modelo para analisar *portfólios*, recompensar o sucesso e desenvolver líderes

4. Garantir Ganhos Iniciais 87

Evitando armadilhas comuns. Elaborando as prioridades máximas. Criando uma visão agregadora. Estabelecendo credibilidade pessoal. Dando partida à melhoria do desenvolvimento organizacional. Planejando e implementando mudanças *versus* aprendizado coletivo

5. Negociar o Sucesso 110

Estabelecendo uma relação produtiva de trabalho com o novo gestor. A estrutura das cinco conversações. Definindo expectativas. Chegando a um diagnóstico da situação. Descobrendo a melhor maneira de trabalhar em conjunto. Negociando os recursos. Consolidando seu plano de 90 dias

6. Concretizar o Alinhamento 134

A função do líder como o arquiteto organizacional. Identificando as causas subjacentes do mau desempenho. Alinhando estratégia, estrutura, sistemas, habilidades e cultura

7. Montar a Equipe 158

Herdando uma equipe e fazendo as devidas modificações. Gerenciando as tensões entre objetivos de curto e longo prazos. Trabalhando em paralelo à reestruturação da equipe e às questões da arquitetura organizacional. Colocando em prática novos processos de equipe

8. Criar Coalizões 182

A armadilha de pensar que a autoridade basta. Identificando o suporte indispensável para o sucesso na nova organização. Mapeando redes de influência e padrões de obediência. Alterando as percepções de interesses e alternativas

9. Manter o Equilíbrio 198

Como os líderes são apanhados em ciclos viciosos. Os três pilares da auto-eficácia. Criando e implantando disciplinas pessoais. Formando uma rede de colaboração e aconselhamento

10. Acelerar a Todos 217

Por que é tão reduzido o número de empresas que se concentram na aceleração da transição. A oportunidade de institucionalizar uma estrutura comum. Usando a estrutura para acelerar o desenvolvimento de equipes, promover líderes de alto potencial, integrar as aquisições e fortalecer o planejamento da sucessão

Conclusão: Além do Afundar ou Nadar 227

A abordagem no seu todo. Vendo a floresta e as árvores. Aprendendo a acelerar o ritmo pessoal e o da organização

Leituras Recomendadas 231**Índice 233**

Cap. de Amostra

Introdução:

Os Primeiros 90 Dias

O presidente dos Estados Unidos tem 100 dias para mostrar a que veio; você dispõe de apenas 90 dias para isso. As ações que empreender durante seus primeiros três meses em um novo cargo definirão, de modo geral, seu sucesso ou fracasso. Transições são períodos de opções, a oportunidade de corrigir rumos e de encaminhar as mudanças de que uma organização está carente. São, igualmente, períodos de alta vulnerabilidade, já que insuficientes para estabelecer sólidos relacionamentos de trabalho assim como o indispensável entendimento detalhado da nova função. Não tendo sido capaz de criar nesse período a indispensável força cinética, a partir dali cada novo dia de trabalho será, para a pessoa envolvida na transição, uma batalha ladeira acima.

É obviamente de inestimável valor tudo o que está em jogo nesse período. O fracasso em uma nova função pode prenunciar o encerramento de uma carreira até ali promissora. E, no entanto, conduzir uma transição bem-sucedida é muito mais do que apenas evitar o fracasso. Alguns líderes realmente fracassam (e, quando isso ocorre, seus problemas quase sempre podem ser atribuídos a ciclos viciosos que se desenvolvem a partir dos primeiros meses no cargo). Para cada líder que fracassa irremediavelmente, há vários outros que sobrevivem, sem, porém, desenvolver todo o seu potencial. Em consequência, desperdiçam oportunidades de progredir em suas carreiras e, paralelamente, colocam em risco a saúde de suas organizações.

Este livro tratará tanto da *aceleração da transição* quanto da prevenção do fracasso. Proporcionará um padrão para uma radical condensação do tempo necessário para chegar ao topo da pirâmide na função pretendida, qualquer que seja o nível dessa função no organograma da organização. Uma vez atingido esse objetivo, ficará mais fácil concentrar-se na solução de problemas e no aproveitamento das oportunidades no novo cargo. Não é por nada que a meta principal consiste em chegar o mais rapidamente possível ao *ponto de equilíbrio*, a partir do qual se passa a agregar valor líquido à organização (ver a seguir). Cada minuto economizado pela sistematização da agilidade agregada a essa transição é um minuto a mais na valorização do empreendimento.

O ponto de equilíbrio

O *ponto de equilíbrio* é aquele em que os novos líderes agregam às suas organizações o mesmo valor que delas consumiram até então. Como esboçado no Gráfico I-1, os novos líderes são consumidores líquidos de valor no começo de suas carreiras em qualquer organização; do ponto de equilíbrio em diante, passam a ser (ou pelo menos é isto que deles se espera) contribuintes líquidos de valor. Uma pesquisa realizada com 210 CEOs e presidentes de empresas quanto à sua melhor expectativa do tempo necessário para que um gestor de nível intermediário atinja o ponto de equilíbrio situou a resposta média em 6,2 meses.¹ O objetivo básico da aceleração da transição, portanto, é ajudar os novos líderes a chegar ao ponto de equilíbrio no menor prazo possível. Qual seria, por exemplo, o valor para uma empresa se todos os seus líderes em fase de transição conseguissem atingir o ponto de equilíbrio um mês antes do esperado?

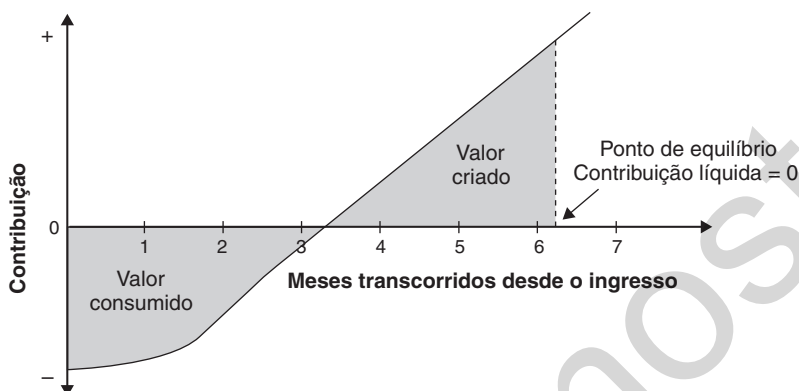
Levando em conta tudo o que está em jogo nessa questão, chega a ser surpreendente a escassa disponibilização aos novos líderes de bons ensinamentos sobre eficácia e eficiência na transição para as novas funções. Incontáveis são os livros e artigos que tratam de liderança; poucos, no entanto, os que abordam diretamente as transições.² Existem, igualmente, excelentes instrumentos para o gerenciamen-

¹ Análises de dados obtidos em pesquisas junto aos participantes do 2003 YPO President's Seminar e do 2003 WPO/CEO Seminar, ambos da Harvard Business School.

² Magníficas exceções dessas regras são John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston: Harvard Business School Press, 1987) e Linda A. Hill, *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2d. ed. (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

GRÁFICO I-1

O ponto de equilíbrio



to da mudança organizacional, mas a maioria deles supõe implicitamente que o agente da mudança já esteja instalado na organização, com os necessários conhecimentos e relacionamentos devidamente prontos para planejar, obter apoio e concretizar as iniciativas de transformação.

Na verdade, porém, o processo de mudança de liderança muitas vezes ocorre em sequência à transição do líder para uma nova função. Daí a pretensão deste livro de suprir uma lacuna na literatura disponível sobre liderança. Ele proporcionará um padrão testado da melhor maneira de abordar os desafios interligados da transição pessoal e da transição organizacional que os líderes costumam enfrentar nos primeiros meses em um novo posto executivo.

Proposições Fundamentais

A partir da observação do modo de agir de novos líderes e da experimentação de métodos para acelerar transições, desenvolvi sólidas convicções sobre os desafios das transições e do que é indispensável para superá-los. Essas convicções, resumidas em cinco proposições, constituem o fundamento da minha abordagem da aceleração da transição – e também deste livro.

A primeira proposição estabelece que *as causas mais enraizadas da transição malsucedida residem na interação viciada entre a situação, com suas oportunidades e armadilhas, e o indivíduo, com suas qualidades e pontos fracos*. O fracasso jamais deriva exclusiva-

mente das falhas do novo líder. De fato, todos os líderes malsucedidos que analisei haviam, anteriormente, alcançado brilhante sucesso. O fracasso também não é produto de uma situação insustentável em que sequer alguma espécie rara de superlíder teria condições de salvar. As situações de negócios à espreita de líderes que perdem o rumo não são necessariamente mais difíceis do que aquelas em que outros líderes registram sucessos dignos de nota. Fracassos em transições ocorrem quando novos líderes confundem as demandas básicas da situação e/ou não contam com a capacidade e a flexibilidade indispensáveis para a ela se adaptar.

A segunda proposição indica que *existem métodos sistematizadores que os líderes podem utilizar para reduzir as perspectivas de fracasso e, ao mesmo tempo, atingir mais rapidamente o ponto de equilíbrio*. Nos primórdios dos meus estudos para desenvolver uma estrutura de aceleração das transições em todos os níveis, um gestor de longa experiência me disse, do alto de sua sabedoria: “Você não vai conseguir”. Perguntei então por que, e ele resumiu a questão: “Porque cada transição é única”. Claro que sim, mas nem tanto. Evidentemente, toda transição é única quando se olha para os detalhes. Porém, vendo-se pela perspectiva do analista mais distanciado, é possível distinguir tipos de transições que têm detalhes parecidos, entre os quais armadilhas semelhantes. Pense, por exemplo, em uma transição de vice-presidente funcional para diretor administrativo. Todos os líderes que dão esse salto deparam com desafios similares, como o da necessidade de abandonar a dependência da sabedoria funcional. (A transição de supervisor de linha de produção para gerente geral representa um desafio semelhante, ainda que em nível inferior.³) A situação específica enfrentada pelos líderes transicionais também varia. Tipos específicos de situações de transição, tais como novos empreendimentos ou mudanças de linha, compartilham determinadas características e alguns imperativos. Mais ainda, há princípios fundamentais – por exemplo, garantir ganhos prévios – que alicerçam o sucesso nas transições em qualquer nível, seja o de um novo supervisor, seja o de um novo CEO. A chave, então, é *adaptar a estratégia à situação*. Esse é um tema central ao qual retornaremos no decorrer deste livro.

A terceira proposição sustenta que *a meta dominante em uma transição é a de construir uma força cinética mediante a criação de ciclos virtuosos que estabelecem a credibilidade, evitando cair nos ciclos viciosos que abalam a credibilidade*. Liderança é capacidade de mobilização. O novo líder é, no fim das contas, uma única pes-

³ Para uma proveitosa exploração dos desafios que representa a promoção de colaborador técnico a gestor, ver Hill, *Becoming a Manager*.

soa. E, para obter sucesso, precisará mobilizar a energia de muitas outras em sua organização. Sua visão, sua capacidade, seu impulso, podem servir como uma semente que irá crescer exponencialmente, dando origem a novos e mais produtivos padrões de comportamento. Demasiadas vezes, no entanto, o novo líder age mais como se fosse um vírus: suas primeiras ações alienam potenciais aliados, minam sua credibilidade e estimulam reações defensivas. À medida que um ciclo vicioso vai tomando forma, o sistema imunológico da organização é ativado e o novo líder fica sob o ataque de bandos de células assassinas, é encapsulado e, por fim, expelido.

A quarta proposição aponta que as *transições são uma encruzilhada para o desenvolvimento de lideranças e deveriam ser gerenciadas de acordo com essa importância*. Exatamente pelo fato de fortalecerem capacidades de diagnóstico, de crescimento de demanda e de adaptação e, ainda, por testarem a resistência pessoal, as transições são uma experiência de desenvolvimento indispensável para os líderes de alto potencial em todas as empresas. Uma pesquisa realizada como parte do estudo “War for Talent” (Guerra pelos Talentos) da consultoria McKinsey pediu a uma amostragem de 200 executivos experientes que identificasse suas cinco experiências mais importantes em matéria de desenvolvimento.⁴ As mais citadas incluíram transições para novas funções de grande importância:

- Assumir um novo cargo com maior abrangência.
- Modificar a orientação de uma empresa.
- Desenvolver uma nova empresa.
- Liderar um projeto especial de grandes proporções e alta visibilidade.
- Trabalhar no exterior.

Esta proposição enfaticamente não significa – ao contrário do que consideram muitas empresas – jogar bons profissionais em uma situação crítica só para descobrir se afundam ou aprendem a nadar. Como a natação, conduzir uma transição é uma capacidade que se aprende. Habilidades indispensáveis a uma aceleração devem ser ensinadas a pessoas que participam dessa transição, a fim de evitar que indivíduos talentosos venham a se afogar desnecessariamente.

⁴ Helen Handfield-Jones, “How Executives Grow”, *McKinsey Quarterly* 1 (2000): 121.