

JOHN P. KOTTER

ACELERE

**TENHA AGILIDADE ESTRATÉGICA
NUM MUNDO EM CONSTANTE
TRANSFORMAÇÃO**



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2018

SUMÁRIO

PREFÁCIO		VII
UM.	Os limites da hierarquia em um mundo cada vez mais acelerado	1
DOIS.	Conquiste as oportunidades com um sistema operacional dual	17
TRÊS.	Os riscos: uma lição sobre o que não fazer	37
QUATRO.	Liderança e evolução	51
CINCO.	Os cinco princípios e os oito Aceleradores em ação	69
SEIS.	Desenvolva e exemplifique implacavelmente o senso de urgência	99
SETE.	A Grande Oportunidade	119
OITO.	Como começar: perguntas e respostas	139
NOVE.	O futuro (inevitável) da estratégia	159
APÊNDICE A:	Suas “melhores práticas” poderão salvá-lo? – Uma avaliação	167
APÊNDICE B:	É preciso tomar uma atitude agora? – Uma avaliação	179
SOBRE O AUTOR		189

PREFÁCIO

Estamos entrando em um território marcado por turbulências imprevisíveis e mudanças exponenciais para as quais não estamos preparados. Neste livro, descrevo o que alguns pioneiros fizeram para vencer, e vencer espetacularmente, nesse novo ambiente.

Acelere: Tenha agilidade estratégica num mundo em constante transformação explica como superar os desafios estratégicos com rapidez, agilidade e criatividade suficientes para que sua organização se beneficie de janelas de oportunidade que abrem e fecham muito mais rapidamente nos dias de hoje. Veremos como algumas organizações líderes e inovadoras conseguem permanecer à frente da concorrência acirrada, enfrentar uma turbulência sem precedentes e lidar com a constante ameaça de descontinuidades tecnológicas, tudo isso sem sacrificar os resultados imediatos ou exaurir suas equipes.

Minhas conclusões, apresentadas aqui, são fundamentais. O mundo está transformando-se com uma velocidade na qual as estruturas, culturas e sistemas do século passado não têm mais como corresponder às novas demandas. Ajustes incrementais em nosso modo de administrar e criar estratégias, por mais engenhosos que sejam, deixaram de ser suficientes. Precisamos revolucionar nossos conceitos para nos manter à frente nesta era de mudanças tumultuadas e incertezas cada vez maiores.

A solução não é jogar no lixo tudo o que sabemos e recomeçar do zero, mas sim reintroduzir organicamente um segundo sistema, algo que a maioria dos empreendedores de sucesso já conhece bem. O novo sistema agrega a agilidade e a velocidade necessárias para enfrentar o mundo em transformação, enquanto o sistema antigo, que continua em execução, proporciona confiabilidade e eficiência. Os dois juntos, um sistema dual, na verdade, são muito parecidos com o que todas as organizações maduras já enfrentaram em algum momento de seu ciclo de vida, mas não sustentaram (e já esqueceram dessa combinação há um bom tempo). Existe uma maneira prática de criar esse sistema operacional dual, que pode ser implantada sem consumir muitos recursos. Os resultados são gerados rapidamente. Já vi isso sendo feito e posso dizer que funciona.

Este projeto se baseia em pesquisas anteriores que realizei sobre a mudança em grande escala, um trabalho financiado pela Harvard Business School, onde leciono há muitas décadas. Uma descrição dessa pesquisa foi publicada pela primeira vez no meu livro *Liderando mudanças* (1996) e estendida com pesquisas de acompanhamento nos livros *O coração da mudança* (2002), *Nosso iceberg está derretendo* (2006), *A sense of urgency* (2008) e *Buy-in* (2010). Essas obras, por sua vez, se basearam nas minhas análises preliminares da liderança, que

remontam a 1974, com o que talvez seja o relato mais importante sobre o tema, publicado em 1990 sob o título *A Force for Change: How Leadership Is Different from Management*. Às vezes, me espanto ao ver como as constatações desses estudos se mantêm firmes até hoje, como elas ainda continuam pertinentes, apesar de todas as mudanças enfrentadas pelos líderes de negócios (e líderes do governo, do terceiro setor e da educação). O que apresento neste livro complementa minha obra anterior. As novas realidades, neste caso, não significam que as velhas ideias perderam a validade. Pelo contrário, as novas constatações complementam as anteriores, nos levando a algumas inovadoras e excelentes ideias.

Até o presente projeto, todo meu trabalho passado, pesquisas que abrangem muitas décadas, seguiu a mesma fórmula: encontrar casos representativos dos 10% ou 20% dos *top performers*. Observar o que eles fazem. Conversar com gestores que viveram as situações em análise. E repetir o processo com os *performers* medianos e insatisfatórios. Procurar padrões que mostrem as diferenças. Descrever esses padrões com ênfase em fatores que podem ser modificados para transformar o desempenho mediano em alta performance ou elevar os resultados inferiores pelo menos até a média.

Neste projeto, pela primeira vez na minha carreira, tentei adotar uma fórmula diferente, de duas maneiras fundamentais. Começo procurando executivos que superam todas as expectativas. Essas pessoas constituem apenas o 1% superior ou, em outras palavras, são aquelas que atingiram um sucesso extraordinário adotando abordagens absolutamente inovadoras. Feito isso, observo outros profissionais (normalmente com a ajuda do grupo de consultoria Kotter International) tentando, com seu próprio estilo, replicar a atuação dos melhores executivos nos próprios setores de atividade ou organizações. Essa mudança foi mais ou menos como passar da pesquisa básica em

uma empresa farmacêutica à pesquisa básica acompanhada de desenvolvimento de produtos e testes clínicos.

Este livro se volta aos líderes dispostos e capazes de aceitar a dura realidade do ambiente de negócios de hoje, saber que mudanças ousadas são necessárias e percorrer a jornada, abrindo o caminho para os outros. Espero que as histórias dos pioneiros de sucesso apresentadas aqui confirmem suas próprias decisões nesse sentido, dando-lhe a confiança necessária para avançar e inspirar a alcançar as ações tão necessárias. Não tenho qualquer dúvida de que é preciso fazer muito mais para construir organizações capazes de vencer hoje e voltar a vencer no futuro. É preciso fazer muito mais para criar economias prósperas, capazes de ajudar a conduzir bilhões de pessoas deste pequeno planeta a um futuro melhor e mais favorável.

Este trabalho foi formalmente financiado pela Kotter International – onde atuo como diretor de pesquisas –, que ajuda os pioneiros a colocar em prática os conceitos que apresento neste livro. Informalmente, Harvard continua a ser de grande ajuda, não mais pelo financiamento, mas com certeza comentando os manuscritos de livros dos alunos executivos e colegas do corpo docente.

Como sempre, muitas pessoas ajudaram a realizar este trabalho. Elas incluem, em especial, Dennis Goin e Randy Ottinger, da Kotter International, e Amy Bernstein e Jeff Kehoe, da Harvard Business Publishing.

um

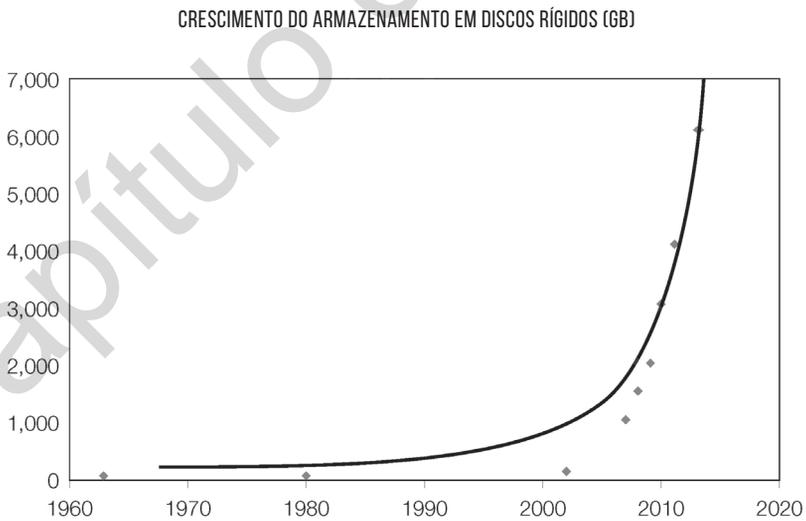
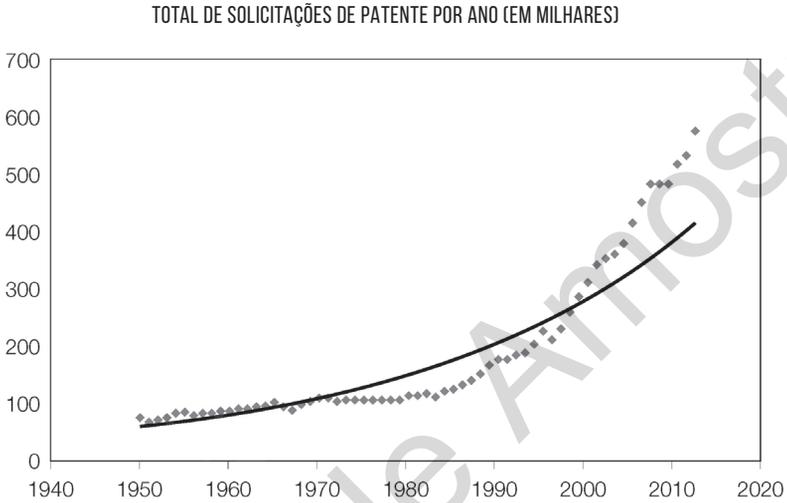
OS LIMITES DA HIERARQUIA EM UM MUNDO CADA VEZ MAIS ACELERADO

Este é um livro sobre pioneiros, para pioneiros.

Os temas que abordo aqui giram em torno de uma única observação revolucionária: as organizações do mundo todo estão tendo dificuldade de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças, e muito mais de se adiantar a elas.

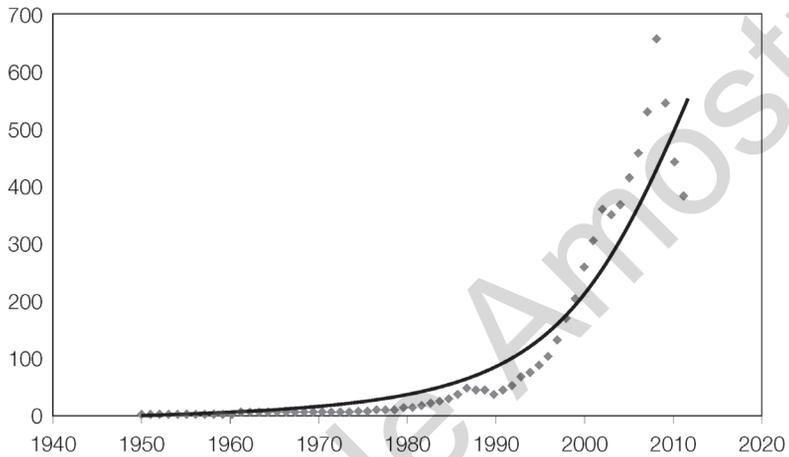
A maioria das pessoas ainda não se conscientizou plenamente da força dessa onda de transformações, o que é uma parte do problema. Objetivamente, contudo, os dados são convincentes. Quase todos os índices de negócios importantes mostram que o mundo avança em uma velocidade alucinante. Os riscos – as consequências financeiras, sociais, ambientais e políticas – também crescem exponencialmente.

NÃO IMPORTA COMO VOCÊ OLHA PARA ELE, O MUNDO ESTÁ SE MOVENDO MAIS RÁPIDO

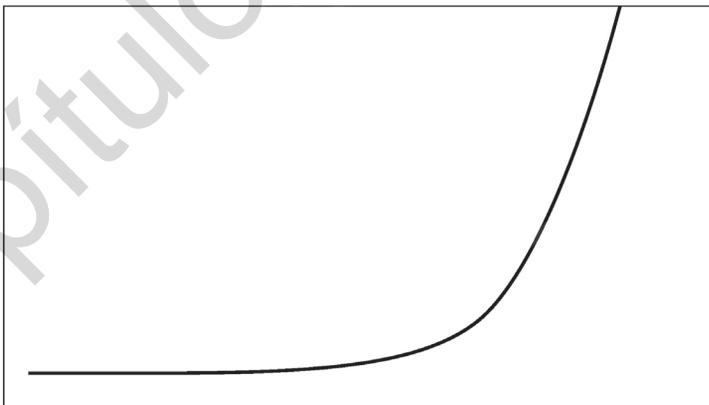


Fontes: Gabinete de Patentes e Marcas Registradas dos Estados Unidos (patentes registradas), vários arquivos (armazenamento em disco rígido).

AÇÕES NEGOCIADAS NA BOLSA DE VALORES DE NOVA YORK ANUALMENTE (EM BILHÕES)



TAXA DE VARIAÇÃO



Fonte: Bolsa de Valores de Nova York (volume de ações negociadas).

Nesse novo mundo, a grande questão diante dos líderes de negócios do mundo todo é como se manter competitivo e crescer de modo rentável em meio a uma turbulência e desestabilização cada vez maiores. O problema mais fundamental é que qualquer empresa que tenha passado do estágio de *startup* está muito mais preparada para a eficiência do que para a agilidade estratégica — a capacidade de capitalizar as oportunidades e evitar ameaças com rapidez e segurança. Eu poderia dar uma centena de exemplos de empresas que, como a Borders and Research in Motion (RIM), reconheceram a necessidade de realizar uma grande manobra estratégica, mas não conseguiram se mobilizar com rapidez suficiente para fazer as mudanças e acabaram sentadas nas arquibancadas, enquanto apanhavam feio das concorrentes mais ágeis. Essas histórias são sempre iguais: uma organização que de repente se vê diante de uma ameaça concreta ou fica de olho em uma Grande Oportunidade, tenta fazer grandes mudanças usando estruturas, processos e métodos que funcionaram bem no passado. Mas as velhas maneiras de elaborar e executar novas estratégias estão perdendo a eficácia.

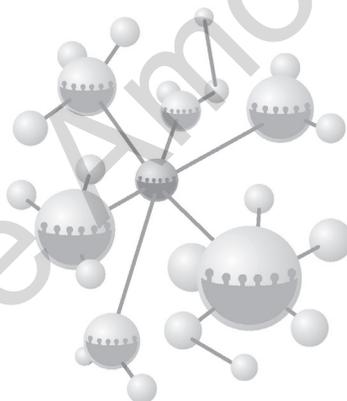
As empresas raramente costumavam repensar suas estratégias básicas, apenas quando eram forçadas a isso. Hoje em dia, qualquer empresa que não repensar seu direcionamento pelo menos em um intervalo de poucos anos (além de se ajustar constantemente aos contextos em mutação) e que não fizer rapidamente as mudanças operacionais necessárias, estará se colocando em risco. Isso é o que um mundo que se movimenta com mais rapidez está fazendo conosco. No entanto, como qualquer líder empresarial atestará, a tensão entre o que é preciso fazer para ficar à frente de uma concorrência cada vez mais acirrada, por um lado, e a necessidade de atingir as metas do ano, por outro, pode ser esmagadora.

Não podemos desconsiderar as demandas diárias de gestão de uma empresa que as hierarquias e os processos administrativos tradicionais ainda conseguem atender muito bem. O que eles *não* fazem bem é identificar a tempo os perigos e oportunidades mais importantes, formular com agilidade iniciativas estratégicas inovadoras e, especialmente, executar essas iniciativas com rapidez suficiente.

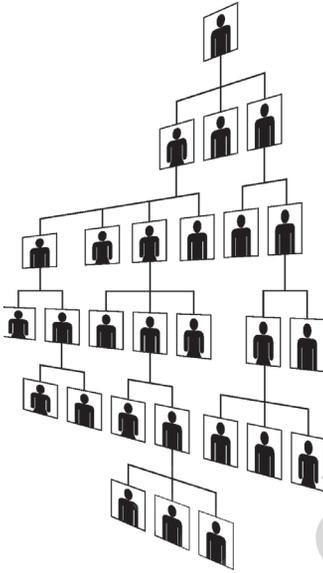
■ DE REDES A HIERARQUIAS

Praticamente, todas as organizações de sucesso no planeta têm um ciclo de vida bem parecido. Elas começam com uma estrutura similar a uma rede, uma espécie de sistema solar com um sol, planetas, luas e até satélites. Os fundadores se posicionam no centro. Outros elementos se colocam em vários nós da rede, trabalhando em diferentes iniciativas. A ação se volta a buscar oportunidades e correr riscos, tudo orientado por uma visão compartilhada por todos. Os colaboradores, energizados, agem com rapidez e agilidade.

Com o tempo, uma organização de sucesso avança por uma série de estágios (aprofundarei mais esse importante tema mais adiante) e evolui para se transformar em um empreendimento estruturado hierarquicamente e orientado por processos administrativos bem conhecidos: planejamento, elaboração de orçamentos, definição de cargos, seleção e alocação de pessoal, mensuração de resultados, resolução de problemas. Com uma hierarquia bem estruturada e processos



administrativos bem conduzidos, essa organização mais madura pode produzir resultados incrivelmente confiáveis e eficientes todas as semanas, trimestres e anos.



Uma hierarquia bem concebida nos permite categorizar o trabalho em departamentos, divisões de produtos e regiões, nos quais uma *expertise* robusta é desenvolvida e cultivada, procedimentos testados e comprovados são aplicados e as relações de subordinação e de prestação de contas são claras. Alie tudo isso a processos administrativos capazes de orientar e coordenar as ações dos colaboradores – até milhares deles espalhados pelo mundo –, e um sistema opera-

cional como esse permitirá que os profissionais façam excepcionalmente bem o que eles já sabem fazer.

Há quem descarte isso tudo como um mero remanescente burocrático do passado, incompatível com as necessidades do século 21. Seria melhor se livrar de vez desse aparato obsoleto. Colocá-lo por terra. Recomeçar do zero. Organizar-se como uma teia de aranha. Eliminar a média gestão e deixar o pessoal gerir a si mesmo. A verdade, contudo, é que as hierarquias focadas na gestão que as melhores empresas usam – e às quais nós deixamos de dar o devido valor – constituem uma das inovações mais incríveis do século 20. E continuam sendo absolutamente necessárias para o funcionamento das organizações.

Uma parte de seu incrível valor é que elas podem ser aprimoradas para lidar com as mudanças, indo além da

mera repetição, pelo menos até certo ponto. Aprendemos a lançar novas iniciativas em um sistema hierárquico para nos encarregar de novas tarefas e melhorar o desempenho de iniciativas antigas. Sabemos como identificar novos problemas, encontrar e analisar dados em um mercado dinâmico e realizar estudos de viabilidade para alterar o que produzimos, como produzimos, como vendemos e onde vendemos. Aprendemos a executar essas modificações acrescentando forças-tarefa, equipes especializadas, grupos de gerenciamento de projetos e patrocinadores executivos das novas iniciativas. Podemos fazer isso ao mesmo tempo em que cuidamos do trabalho do dia a dia da organização, já que essa metodologia de mudança estratégica é facilmente incorporada por uma estrutura hierárquica e por processos administrativos básicos. E é justamente o que os líderes executivos do mundo todo têm feito de maneira ampla, ano após ano.

Todos os levantamentos feitos com executivos que vi na última década confirmam que eles estão lançando mais iniciativas estratégicas do que nunca. Os bons líderes sempre tentaram melhorar a produtividade, mas agora eles estão tentando inovar com uma rapidez cada vez maior. Quando as culturas organizacionais históricas, formadas ao longo de muitos anos ou décadas, desaceleram a ação, líderes impacientes tentam mudá-las. O objetivo de tudo isso, naturalmente, é acelerar o crescimento rentável para acompanhar ou ultrapassar a concorrência.

No entanto, esses mesmos levantamentos demonstram que o sucesso desse tipo de iniciativa costuma ser fugaz. Uma recente iniciativa de mudança implementada pela JCPenney, por exemplo, pareceu excepcionalmente promissora... por alguns meses. Depois de um tempo, todos os vários projetos estratégicos começaram a desmoronar.

■ LIMITES DAS HIERARQUIAS FOCADAS NA GESTÃO

Todo mundo conhece as frustrações da realidade anteriormente citada.

Você se vê recorrendo, vez após vez, ao mesmo grupinho de pessoas de confiança para liderar iniciativas cruciais. Isso impõe claras restrições ao que pode ser feito e à velocidade das ações.

Você descobre que a comunicação entre silos – ilhas funcionais em que um conjunto de atividades é executado dentro de um departamento (contas a pagar, compras, atendimento etc.) sem que ocorra uma interação frequente e ágil com as funções exercidas por outras áreas – não ocorre com a rapidez e a eficácia suficientes. O mesmo se aplica às informações que fluem de cima para baixo e de baixo para cima na organização. O resultado é uma desaceleração ainda maior.

Você descobre que as políticas, normas e procedimentos, até os mais lógicos, se transformam em barreiras à velocidade estratégica. Essas barreiras, originalmente implementadas como soluções para problemas concretos de custo, qualidade ou conformidade, inevitavelmente crescem com o tempo. E em um mundo em rápida evolução, elas se tornam, no mínimo, solavancos na estrada, se não sólidas barreiras de concreto.

Percebe-se que o foco imediato nos resultados trimestrais entra em conflito com a orientação para o futuro e o ímpeto de ultrapassar a concorrência. Em uma reunião para discutir um grande programa voltado a estender as iniciativas de inovação e as ações de limpeza a serem realizadas depois de um incêndio em uma de suas fábricas, você sabe qual tema ocupará a maior parte das discussões. Multiplique essa tendência básica por cem ou mil e é inevitável que tantas ideias para aumentar a capacidade de

inovar e vencer de uma organização fiquem atoladas na lama ou morram na praia.

Parte do problema é político e social: as pessoas costumam relutar em correr riscos sem a permissão dos superiores. Parte dessa relutância é simplesmente um resultado da natureza humana: as pessoas se apegam a seus hábitos e temem perder poder e *status*.

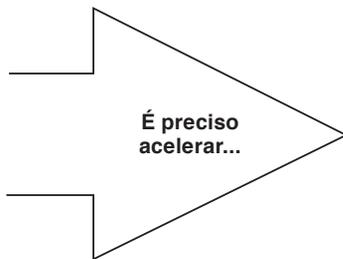
Complacência e adesão insuficiente, que são produtos típicos do sucesso passado, complicam ainda mais as coisas. Uma pequena dose de complacência já leva as pessoas a acharem que não é preciso se modificar, e elas começam a resistir à mudança. Com uma adesão insuficiente, elas podem até acreditar na necessidade da mudança, mas não nas iniciativas estratégicas lançadas pela alta gestão. Essas duas atitudes paralisam a aceleração.

Pode ser tentador simplesmente culpar as pessoas pelos problemas: os gestores de nível médio obcecados por controle ou os executivos focados na própria carreira. A realidade, contudo, é que o problema é *sistêmico* e está diretamente relacionado às limitações impostas pela estruturação da hierarquia e dos processos básicos de gestão.

Os silos constituem parte inerente dos sistemas operacionais hierárquicos. Eles até podem ter paredes mais finas e os líderes podem até tentar fazer com que sejam menos “bairristas”, mas não há como eliminá-los. O mesmo pode ser dito das regras e procedimentos: podemos reduzir seu número, mas sempre precisaremos deles. A lista de problemas semelhantes é extensa. Os níveis hierárquicos podem ser reduzidos, mas não eliminados. As pessoas podem ser orientadas a não ignorar os objetivos de longo prazo, mas não é possível simplesmente eliminar as metas trimestrais. Esses e outros fatores são parte inerente do sistema e, como seria de se esperar, acabam se transformando em âncoras para as

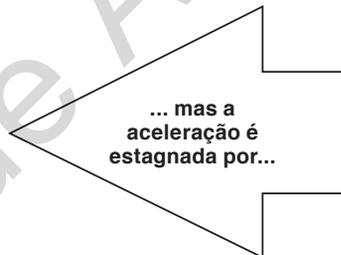
iniciativas de acelerar a agilidade estratégica e a execução da estratégia em um mundo cada vez mais rápido.

AÇÕES NEGOCIADAS NA BOLSA DE VALORES DE NOVA YORK ANUALMENTE (EM BILHÕES)



- Inovação
- Qualquer tipo de mudança estratégica fundamental
- Melhoria da produtividade
- Integração de aquisições ou operações globais
- Mudança cultural
- Crescimento lucrativo

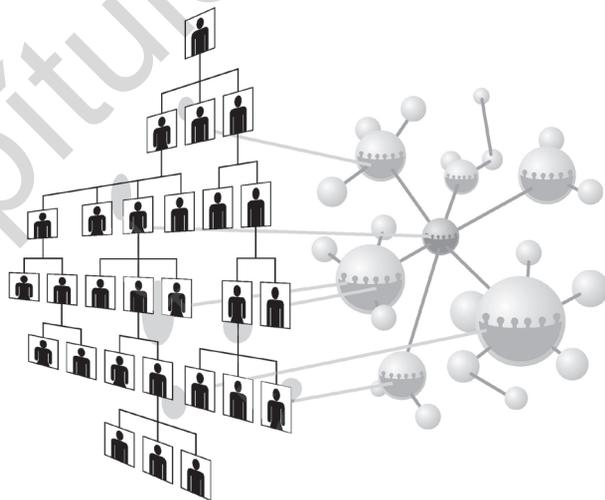
- Um número limitado de líderes de mudanças
- Bairrismo dos silos
- Regras e procedimentos
- Pressões para atingir as metas trimestrais
- Complacência ou adesão insuficiente



Os bons líderes sabem de tudo isso, mesmo que apenas intuitivamente, e tentam compensar os problemas com melhorias voltadas à aceleração. Eles criam todo tipo de equipes de gerenciamento de projetos para se encarregar dos projetos especiais. Usam forças-tarefa interdepartamentais para cruzarem as fronteiras entre os silos. Contratam consultores de estratégia ou montam departamentos de planejamento estratégico para se concentrar nas questões de longo prazo. E incorporam o planejamento estratégico ao planejamento operacional anual. Desenvolvem competências de gestão de mudanças para vencer a complacência,

reduzir a resistência e aumentar a adesão. Quando bem executadas, essas e outras melhorias até podem reduzir a estagnação e aumentar a velocidade e a agilidade, *mas só até certo ponto*.

Nos dias de hoje, precisamos de um elemento novo e eficaz para enfrentar os desafios resultantes da crescente complexidade e das rápidas mudanças. A solução, que tenho visto funcionar extraordinariamente bem, é criar um segundo sistema organizado como uma rede – mais como o sistema solar de uma *startup* do que como a pirâmide de uma organização madura –, que é capaz de gerar maior agilidade e velocidade. Essa estrutura complementa, em vez de sobrecarregar, a hierarquia de uma organização mais madura, liberando-a, desse modo, para realizar o que ela foi preparada para fazer. Com isso, fica mais fácil administrar um empreendimento e, ao mesmo tempo, a mudança estratégica é acelerada. Não é questão de “um sistema excluir o outro”, mas de incluir os dois: seriam dois sistemas funcionando em harmonia. Em outras palavras, a solução envolve a criação de um sistema operacional dual.



■ UM NOVO DIRECIONAMENTO

Gostaria de deixar claro que não estou falando de forças-tarefa interdepartamentais cada vez mais grandiosas, novas equipes estratégicas seguindo novos modelos, comitês de inovação, equipes de trabalho autogeridas, políticas que dão às pessoas tempo para trabalhar nos próprios projetos criativos ou todas as alternativas anteriores juntas. Essas iniciativas podem até ajudar a organização a avançar na direção certa, mas ainda não passam de meras melhorias de um sistema único. Estou falando de uma ideia mais ampla, com raízes em estruturas, práticas e mentalidades conhecidas.

A maioria das *startups* se organiza em rede porque precisa ser ágil, rápida e criativa para alavancar as oportunidades. Até em organizações maduras, redes informais de agentes de mudanças costumam agir sem que sejam notadas pela hierarquia, com o intuito de acelerar o desenvolvimento de algo novo. O que descrevo aqui também reflete grande parte do pensamento de gestão mais interessante das últimas décadas – da advertência de Michael Porter de que as organizações precisam prestar atenção à estratégia de maneira muito mais explícita e frequente, até os *insights* de Clayton Christensen sobre como as empresas lidam mal com as discontinuidades tecnológicas inerentes a um mundo cada vez mais rápido, e a obra recente do ganhador do Prêmio Nobel, Daniel Kahneman, descrevendo o cérebro como dois sistemas coordenados, um mais emotivo e outro mais racional.

Os processos executados na nova estrutura de rede são menos parecidos com a gestão sistemática (que cria confiabilidade e eficiência) e mais similares à mobilização da liderança (que cria velocidade e agilidade). Esses processos se baseiam no método de oito etapas que documentei, pela