

SEJA RÁPIDO & CONSERTE AS COISAS

**Frances Frei
& Anne Morriss**



**O GUIA DO LÍDER
CONFIÁVEL PARA RESOLVER
PROBLEMAS DIFÍCEIS**



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	XV
INTRODUÇÃO: CONFIE NA GENTE, DÁ PARA CONSERTAR.....	1
SEGUNDA-FEIRA	11
Identifique Seu Problema Real	
TERÇA-FEIRA	35
Priorize a Confiança	
QUARTA-FEIRA	65
Faça Novos Amigos	
QUINTA-FEIRA	97
Conte uma Boa História	
SEXTA-FEIRA	119
Seja o Mais Rápido Possível	
CONCLUSÃO: TIRE O FIM DE SEMANA DE FOLGA	143
GLOSSÁRIO	147
NOTAS	149
ÍNDICE.....	167
INFORMAÇÕES RELEVANTES	171
AGRADECIMENTOS	173
SOBRE AS AUTORAS	175

PREFÁCIO

Não estamos aqui para dizer que você ou sua empresa estão quebrados. Estamos aqui para conhecer a que pé nossos leitores estão em sua experiência de tentar melhorar as coisas, e o ponto de partida para a maioria das aventuras na mudança organizacional é que “algo precisa ser *consertado*”.

Uma pedra angular do nosso trabalho é que a liderança é prática de humanos imperfeitos liderando humanos imperfeitos. Se vocês aceitarem isso como um ponto de partida razoável, é natural que qualquer coletividade de humanos constrói organizações imperfeitas. Neste livro, esperamos que essas imperfeições seja um convite à sua curiosidade. Somente quando tocamos a superfície da profundidade de nossas experiências, somente quando investigamos onde as boas intenções falharam é que podemos começar o trabalho de melhorar as coisas. Como revelaremos nas páginas a seguir, acreditamos que essa é uma busca profundamente otimista.

Também fazemos um convite para serem impacientes com o progresso. Elaboramos este livro para ser um guia rápido e divertido para resolver problemas difíceis e acelerar o ritmo da mudança. É um manual concebido para disponibilizar os recursos que tornam os problemas solucionáveis — coisas como energia, criatividade e até alegria. São coisas que podem parecer difíceis de acessar agora, já que todos tentamos viver e liderar passando por níveis históricos de incerteza. E, no entanto, sem elas, temos poucas chances de prosperar.

Esperamos que vocês leiam o livro, é claro, mas também esperamos que *ajam* — que testem, apliquem e melhorem essas ideias em suas próprias vidas e locais de trabalho. Nossa ambição é apoiá-los no percurso. Queremos estar ao lado de vocês na parte mais desafiadora e radical do caminho da liderança, a parte em que transformam esperanças e sonhos em fazer a diferença na vida de outras pessoas.

Em nosso último livro, *Unleashed*, apresentamos um novo modelo de liderança baseado no princípio de empoderar os outros, não como uma escolha estilística, mas como a base de seu sucesso como líder. Nesta obra, mostramos como aplicar toda a força da liderança do empoderamento e alcançar resultados em tempo recorde. Nossos maiores fãs chegarão até mesmo a reconhecer algumas histórias e alguns exemplos do *Unleashed*, que

revisitamos aqui por um ângulo diferente e mais prático. Se não for pedir muito, sugerimos que leia os dois livros, na ordem que mais lhe convier.

Para cumprir a missão desta obra, estamos cientes de que nos baseamos nos alicerces sólidos dos especialistas em liderança da mudança que nos influenciaram profundamente, tanto em seu trabalho quanto em seu compromisso com o impacto: gigantes como Rosabeth Moss Kanter, John Kotter, Mike Tushman e Linda Hill. Eles têm muito a ensinar a todos nós, e você deve devorar o trabalho deles, como nós fizemos, com gratidão e admiração ainda maior que a de costume. Estamos entrando em uma conversa na qual eles avançaram profundamente, porque em décadas, séculos e até milênios no estudo da liderança, ainda aprendemos coisas novas todos os dias.

Mais uma vez, é nosso privilégio, compartilhar esses insights com vocês.

AMOSTRA



INTRODUÇÃO

Confie na Gente, Dá para Consertar

A rapidez adquiriu má reputação nos negócios, e com merecimento. Quando a Meta (anteriormente Facebook) imprimiu pôsteres alegres na empresa com os dizeres “Seja rápido e quebre as coisas”, gerou-se a conversão mais visível de uma crença amplamente difundida: podemos progredir ou cuidar das pessoas, uma coisa, ou outra. Um certo grau de turbulência é o preço que temos que pagar para inventar o futuro.

Passamos grande parte da última década ajudando as empresas a superar essas turbulências, e uma das principais lições do nosso trabalho é que o trade-off no núcleo dessa visão de mundo é falso. Os líderes mais eficazes resolvem problemas em ritmo acelerado, ao mesmo tempo que assumem responsabilidade pelo sucesso e pelo bem-estar de seus clientes, funcionários e acionistas.

Eles são rápidos e *consertam* as coisas.

Como fazem isso? Em suma, investem o máximo de tempo e energia na construção de confiança — e às vezes na reconstrução dela — e na velocidade de construção. A velocidade libera a energia da sua organização e revela seu rumo. A confiança convence os stakeholders a subirem a bordo. Pense no que está criando como um avião decolando para um novo destino: ninguém embarca sem confiar na aeronave e sem velocidade suficiente você nem alça voo.

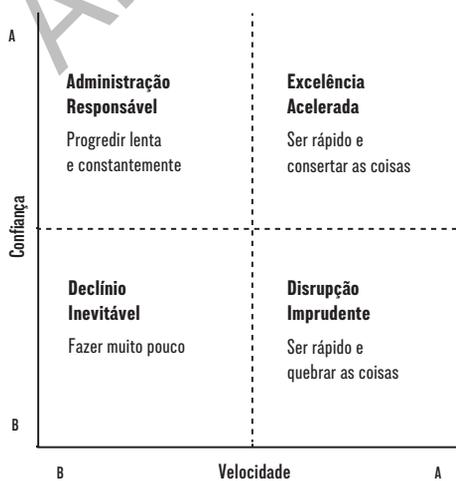
Uma História Memorável que Ilustra os Temas Deste Livro

Em um livro de negócios convencional, faríamos uma pausa neste momento para um conto aspiracional, mas acessível, que dá concretude a nosso ponto de vista, algo meio novelesco para reter sua atenção. Cumpriremos esse contrato implícito nos próximos capítulos, que estão repletos de histórias e exemplos ressonantes. Porém, como não somos boas no que é convencional e este livro é sobre *você*, primeiro vamos convidá-lo a refletir sobre sua vivência de velocidade e confiança.

Veja a Figura I-1. Nela, há o que chamamos de nosso *mapa de CONSERTO*, nossa visão dos requisitos para a excelência *rápida e iterativa* (sacou?) O mapa apresenta as quatro trajetórias potenciais da sua empresa: Excelência Acelerada, Stewardship [Administração] Responsável, Disrupção Imprudente e Declínio Inevitável. À primeira vista, em que ponto desse framework você colocaria sua organização? Você está avançando rápido ou devagar? Está ganhando ou perdendo a confiança de seus stakeholders mais importantes? Não pense demais; basta escolher um dos quatro quadrantes. Como bônus, desenhe os dois eixos em uma folha de papel em branco e coloque-se em um único ponto.

Figura I-1

mapa de CONSERTO

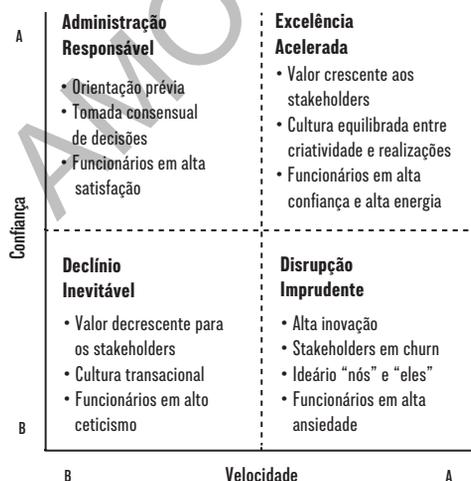


Falamos desse assunto com inúmeros líderes e, com base nisso, nossa previsão é: alguns de vocês já estão na Excelência Acelerada. Gera-se valor alto e crescente para seus stakeholders, incluindo seus funcionários. Você e seus colegas têm criatividade e ânimo no trabalho, sem tirar os olhos da realização. Se isso descreve sua organização, é hora de parabenizá-lo. Dê este livro a outra pessoa ou continue lendo para obter nossos melhores conselhos sobre como se manter nesse patamar (ou para atestar seus bons instintos e escolhas).

Todavia, se podemos ser diretas — outro mau hábito nosso — é improvável que seja o seu caso. É mais provável que esteja em Administração Responsável ou em Disrupção Imprudente, bem longe de seu impacto potencial ou causando muito dano colateral à medida que corre em direção aos seus objetivos. E pode ser que esteja até mesmo em Declínio Inevitável, sem a vantagem da confiança *nem* da velocidade. A Figura I-2 o ajudará a descobrir sua localização atual.

Figura I-2

Qual quadrante melhor descreve sua organização?



Agora reflita sobre um momento organizacional em que o trade-off de estar em um desses quadrantes ficou claro para você, quando sentiu o custo em um nível visceral. Para quem está na Administração Responsável, pode ter sido algo como fadiga do processo ou saída indesejada de colegas talentosos. Se você estiver na Disrupção Imprudente, pode ter sido ansiedade em resposta às necessidades não atendidas do cliente. Por último, se está em Declínio Inevitável, pode ter se sentido mal por ir trabalhar, o que se tornou um ritual impregnado de frustração e ceticismo.*

Qual foi o custo desse momento para sua equipe? Para o cliente? Para *você*? E se você ou outra pessoa tivesse respondido agilmente à situação para fortalecer as relações no centro disso? O que teria acontecido? Como essa história, *sua* história, teria se desenrolado? Essas são as perguntas que animam este livro.

Agora vamos começar onde toda boa história de mudança começa: escolher como investir seu tempo.

Um Manual para Consertar as Coisas Rapidamente

Tivemos o privilégio de prestar consultoria para milhares de líderes em todas as camadas hierarquizadas — topo, meio, base — enquanto eles faziam o trabalho pouco glamouroso de mudar as coisas. Adentramos no ambiente turbulento de organizações supostamente planas e matriciais, onde toda a matricialidade dificultava a busca pela possibilidade. Após o expediente, nos reunimos com as equipes de mudança de cultura, que procuravam pontos de apoio para o progresso em organizações sobrecarregadas por um passado complicado e uma visão cética de futuro.

Observamos um padrão claro entre os líderes mais eficazes em consertar as coisas rapidamente, aqueles que abriram caminho para a Excelência Acelerada. Em um nível fundamental, esses líderes tinham uma relação distinta com velocidade e confiança. Eles tratavam o ritmo e o impulso como missão crucial e também se concentravam incansavelmente em ganhar e manter a confiança de seus stakeholders. Eles passavam pelas mesmas coisas que nos impedem, os mesmos medos e dúvidas, mas acreditavam que o antídoto para isso era uma ação rápida e construtiva de confiança.

* Persevere. Este não é um estado em que os humanos gostam de ficar por muito tempo, o que significa que você tem a ordem de mudança mais clara do mapa.



À medida que prosseguimos em nossa jornada de *como* esses líderes foram capazes de progredir, a relação entre confiança e velocidade ganhou um foco nítido para nós. Ambas não eram apenas fundamentais para o impacto da liderança, mas também havia um vínculo claro entre elas. Quanto mais confiança os líderes obtinham — tanto em sua própria liderança quanto nas organizações que estavam construindo — mais rápido conseguiam mudar as coisas de maneiras verdadeiramente duradouras. A confiança era a arquitetura cultural sobre a qual seu ritmo acelerado fora construído.

O que nasceu desta pesquisa foi um manual para corrigir problemas rapidamente, seja uma cultura de empresa quebrada ou um produto que não se encaixa mais perfeitamente no seu mercado. Quando aplicado em uma boa higiene geral da liderança, este manual oferece uma ordem de operações para resolver problemas difíceis com o nível de urgência que exigem. Organizamos o livro de acordo com este manual — um passo para cada dia da semana — e este é o trabalho que faremos juntos nas próximas páginas:

1. **Segunda-feira: Identifique seu problema real.** Comece expondo os obstáculos ao progresso, que podem não estar claros para você ou serem problemas que sabe como resolver.
2. **Terça-feira: Priorize a confiança.** Depois de garantir de que está lidando com o problema certo, projete uma solução de construção de confiança para ele, executando experimentos inteligentes e aprendendo rapidamente.
3. **Quarta-feira: Faça novos amigos.** Seu próximo passo será melhorar seu plano emergente aproveitando o conhecimento de outras pessoas, concentrando-se primeiro em pessoas que pensam diferente de você.
4. **Quinta-feira: Conte uma boa história.** Agora que você tem convicção em seu plano, é hora de contar uma história de mudança persuasiva que conecte o passado, o presente e o futuro da organização.
5. **Sexta-feira: Seja o mais rápido que puder.** Por fim, você empoderará todos ao seu redor a executar o plano em um ritmo acelerado — e com um risco reduzido de quebrar as coisas.

Nos próximos capítulos, mostraremos como seguir esse manual em sua própria organização e em um ciclo rápido de uma etapa por “dia”. Começaremos a semana da mesma forma que você, com alguma intuição sobre o que precisa ser consertado. Em seguida, criaremos um plano viável para a mudança e o melhoraremos ainda mais, acolhendo o valor da diferença. Criaremos uma narrativa de mudança poderosa, que desbloqueará a energia



e a imaginação das pessoas ao seu redor e, finalmente, transformará todo esse impulso em impacto rápido. Se fizermos nosso trabalho corretamente, você não terá apenas um roadmap [roteiro] para a Excelência Acelerada, como também estará no caminho certo, percorrendo essa estrada a uma velocidade emocionante.

Enquanto pisa no acelerador, abaixa o vidro e aumenta o som, vamos manter nossa parte do acordo e trabalhar para convencê-lo de que este é realmente o manual que fará a diferença. Ainda não estamos pedindo que acredite em nós (vamos mergulhar em duzentas páginas para chegar nesse ponto), mas esperamos que esteja disposto a nos ouvir e continuar lendo. Seguindo o plano, apresentaremos os estudos mais persuasivos e contaremos histórias sobre líderes de mudança e as empresas que transformaram. Entretanto, como já revelamos, a evidência com a qual *mais* nos importamos é a mudança que você criará em seu próprio local de trabalho. Vamos demonstrar, não somente dizer, que há algo valioso nisso, ajudando você a ser rápido e a consertar sua própria organização.

Nosso objetivo é proporcionar um manual para corrigir qualquer problema difícil rapidamente, onde quer que você o exponha dentro de sua organização. Este é outro desvio de conteúdo da maioria dos livros de administração (e dos outros livros que escrevemos). A maioria dos recursos que serão encontrados foca a solução de um problema funcional, por exemplo, como reformular sua estratégia ou tornar sua cadeia de suprimentos imune a incertezas. Mas a verdade é que não sabemos o tipo de problema que o afeta, e talvez você também não. O que *sabemos* é que seu problema é corrigível, provavelmente em um prazo bem mais curto do que pensa.

No momento em que você terminar a “semana”, sua empresa estará avançando no ritmo que seus problemas reais exigem enquanto se torna uma organização confiável a nível de *sistemas*.

Descobrimos que a confiança organizacional depende da presença de autenticidade, empatia e lógica, da mesma forma que a confiança em pessoas.¹ Assim como a confiança pessoal, as organizações que estão perdendo confiança — ou deixando de ganhar tanta quanto poderiam — tendem a ficar instáveis ou *oscilar* em uma dessas três dimensões.

Exploraremos essas ideias com mais profundidade na terça-feira, mas com uma prévia: a má notícia sobre oscilações de confiança é que toda organização passa por isso em algum momento de sua história. E a boa é que isso é altamente consertável com a mentalidade certa e abertura ao aprendizado. A tese deste livro é que, seguindo nosso manual, você será



capaz de identificar e corrigir as oscilações da sua empresa, desbloquear todo o potencial da sua organização e avançar mais rápido e mais longe do que jamais sonhou ser possível.

Como Ler Este Livro

Escrevemos esta obra para ajudá-lo a obter confiança, resolver problemas e acelerar a mudança — tudo ao mesmo tempo. O intuito é ser uma aventura cheia de ação para progredir rapidamente. Nas páginas a seguir, o desafiaremos a descobrir o que acontece quando se identifica e resolve seus problemas reais e se rejeita o ritmo hesitante e arrastado da mudança que muitas vezes se disfarça de prudência, mas normalmente é apenas *lentidão*.

Se o padrão se sustentar, não apenas sua organização será diferente no final deste livro — você também. Será mais eficaz na tarefa fundamental de liderança, que é criar as condições para que outras pessoas prosperem. Será capaz de construir e reconstruir a confiança a nível organizacional e de criar possibilidades em que outras pessoas acreditam, porque elas a vivenciam como uma mudança em sua própria realidade, não como uma ideia teórica em sua visão teórica. Você se tornará o tipo de líder para o qual as melhores pessoas querem trabalhar, porque se tornam ainda melhores quando estão perto de você.

Venha participar com a gente de um cronograma condensado de atividades para remover as barreiras mais intratáveis à excelência. É um exercício projetado para disponibilizar os recursos que tornam as empresas consertáveis — coisas como otimismo, imaginação e alegria. Nos capítulos a seguir, apontaremos de forma divertida que se pode fazer progressos significativos em uma única semana, às vezes até mesmo em um único dia de trabalho focado. Essa estrutura foi elaborada para ser divertida, veloz e incorporar as principais mensagens do livro: aja com urgência, seja extremamente ambicioso, conserte o máximo que puder ao longo do caminho. E, embora o trabalho de mudança às vezes seja integralmente sério, é possível evitar a armadilha de *se* levar a sério.

Na verdade, é improvável que em dias se mensure a mudança que está sendo liderada. A maioria de vocês levará semanas e meses para fazer esse trabalho, o que é perfeitamente razoável. O que não queremos é que isso leve *anos*. Muitos líderes arrastam esses tipos de atividades ao longo de um ano ou mais, ficando presos na pista de decolagem em uma variação da Administração Responsável que não faz sentido estratégico para suas



organizações. Escolhem o ritmo lento e constante, justamente no momento em que precisam alavancar o metabolismo de sua empresa. Outros ignoram etapas fundamentais de obtenção de confiança em nome da urgência, apenas para desacelerar mais tarde, quando não têm escolha a não ser voltar e cuidar do estrago. Nossa provocação é que desafie esses padrões agindo rapidamente e, ao *mesmo* tempo, cuidando de si mesmo, de seus colegas e de seus stakeholders.

Também vamos desafiá-lo a eliminar a ansiedade e a autodistração que podem atrapalhar a Excelência Acelerada. Quando Frances estava ajudando a liderar um ambicioso esforço de mudança cultural na Harvard Business School — uma campanha para tornar a faculdade um lugar mais inclusivo para as mulheres — um colega bem-intencionado a chamou no canto antes de uma apresentação de alto risco e sussurrou: “Acho bom que isso dê certo.” Em sua defesa, ele vinha sendo atacado por críticos há meses, mas naquele momento, o que ela precisava ouvir era um lembrete do propósito maior da liderança da mudança: sim, é importante acertar a mensagem (veja quinta-feira), porém a forma mais rápida de atrapalhar a liderança da mudança é torná-la centrada em você mesmo. Sua função mais importante agora não é ser bom; é garantir que as pessoas ao seu redor tenham uma chance de serem ótimas.

Sim, os riscos da mudança são reais — tão reais quanto para alguns de vocês, que estão lutando pelo futuro de sua empresa ou comunidade —, mas a versão de vocês que fará a diferença não está tão preocupada em obter a aprovação das pessoas, parecer um líder ou controlar eventos futuros. A versão de vocês que mudará as coisas é um ser flexível, livre e com os pés no presente, que não sabe o que vai acontecer (como poderia saber?), mas acredita que a mudança é importante o suficiente para seguir com ela.

Dedicamos nosso tempo ajudando os líderes a mudar e evoluir. Ninguém nunca nos disse: “Gostaria de ter demorado mais e feito menos.” O que ouvimos repetidamente é o oposto. Se decidir continuar lendo e nos acompanhar nesta missão, aprenderá a dedicar menos tempo para fazer mais das coisas que fortalecerão seus relacionamentos, equipes e organizações. Sua missão não é consertar tudo (muito será consertado, de formas que podem surpreendê-lo e fasciná-lo). Do contrário, sua missão é convencer a si mesmo e as pessoas ao seu redor de que *tudo é consertável*, que podem se unir e resolver problemas difíceis que começam a atrapalhá-lo com complexidade sedutora e hipnotizante. É adotar a convicção do líder de mudança de que o momento mais importante é o *agora*.



Você Está no Lugar Certo?

Um aviso rápido antes de começarmos: este livro é para quem quer mudar as coisas. Se você já tem um pouco de influência formal em alguma esfera de sua organização, isso é útil. Mas, se for bom em gerenciar ou almeja uma plataforma de liderança maior, cole com a gente. Queremos falar com você também (e você pode ser mais poderoso do que imagina).

Queremos conversar com todos os líderes, atuais e futuros, que estão preocupados com o status quo e acreditam que há uma maneira melhor do que “aqui é assim que as coisas são”. É uma conversa sobre evolução — evolução rápida — e não revolução. Se o seu instinto é jogar tudo para o alto porque não vê razão para ter esperança, podemos sugerir outros livros. Somos otimistas inveteradas, acreditamos que nossos melhores dias como a espécie mais colaborativa do planeta estão por vir.

Se o ceticismo é uma emoção recorrente no momento, sugerimos retomar este livro quando se sentir melhor. Sua desilusão pode ser sincera, mas a liderança da mudança pede que esteja em contato com sua capacidade de ação e de influenciar seu entorno, pede que você conheça o próprio poder de modo que, entre outras coisas, possa apresentar outras pessoas ao delas. Se não está sentindo isso, por qualquer motivo, então não dará certo. E se você *está* sentindo isso, gostaríamos de oferecer o incentivo adicional de que está exatamente onde deveria.

Sejam Rápidos em Conjunto

No prospecto de IPO que o Facebook apresentou em 2012, Mark Zuckerberg, o CEO, explicou a lógica por trás do compromisso da empresa de “ser rápido e quebrar as coisas”. Segundo ele, “ser rápido nos permite construir coisas e aprender mais velozmente. No entanto, à medida que a maioria das empresas cresce, desacelera demais porque tem mais medo de cometer erros do que de perder oportunidades devido à lentidão”.² Concordamos com a observação dele, mas, como esperamos convencê-lo nas páginas a seguir, essas não são as únicas escolhas. É possível construir e aprender rapidamente, evitando erros dispendiosos.

O próprio Zuckerberg parece ter acatado essa visão de mundo. Em 2022, dez anos após abrir o capital, anunciou que a empresa — agora chamada Meta — estaria sendo rápida *em conjunto*, operando com urgência e, ao



mesmo tempo, “cuidando de nossa empresa e uns dos outros”.** É importante frisar que aplaudimos essa mudança e somos incentivados por ela, e convidamos você para esta conversa porque esse tipo de guinada não pode levar dez anos. Na verdade, a linha do tempo deve estar mais próxima de uma semana do que de uma década.

Então, o que você vai fazer segunda-feira?

AMOSTRA

** Em 2014, o Facebook trocou a parte “quebrar coisas” por “com infraestrutura estável”, ou seja, “Seja rápido com infraestrutura estável”, um lema que, bem, nunca pegou.





SEGUNDA-FEIRA

Identifique Seu Problema Real

O CEO fundador de uma queridinha tech local aqui em Boston tinha o hábito de perguntar às pessoas na linha de frente de sua empresa em rápido crescimento: “O que você faria se tivesse meu cargo?” Isso sinalizava o respeito do CEO por sua equipe e o conforto de sua própria liderança. Também revelava as falhas na empresa que ele muitas vezes não enxergava por si mesmo. Ele acabava percebendo que suas opiniões sobre a companhia nunca eram verdades absolutas.

Bem-vindo à segunda-feira, que, assim como o resto deste livro, é tanto uma metáfora quanto uma sugestão que estamos fazendo de boa-fé. Você pode esperar por um momento mais sentimental para começar a se aventurar pela mudança organizacional, como o início do ano ou a reunião anual de parceiros. Ou pode receber o dom da renovação que surge a cada sete dias, também conhecido como segunda-feira.

A ambição de segunda-feira é achar o *problema*, palavrinha carregada que, em geral, atenuamos e neutralizamos no ambiente de trabalho norte-americano, usando substitutos mais palatáveis, como *questão* ou *oportunidade*. Gostamos de *problema* porque carrega um senso de urgência. A passividade diante de uma questão ou de uma oportunidade pode ser tolerada pela sociedade polida. Um problema exige nossa atenção.

Hoje, convidaremos você e uma equipe de caçadores de problemas para agir rapidamente e descobrir o que precisa ser consertado. É provável que já tenha alguma ideia do que é isso e, para alguns de vocês, essa certeza dará frutos. É possível que esteja lutando contra um incêndio metafórico — funcionários desapontados ou um concorrente em ascensão — e, talvez, pareça um passo relativamente simples identificar a foco das chamas.