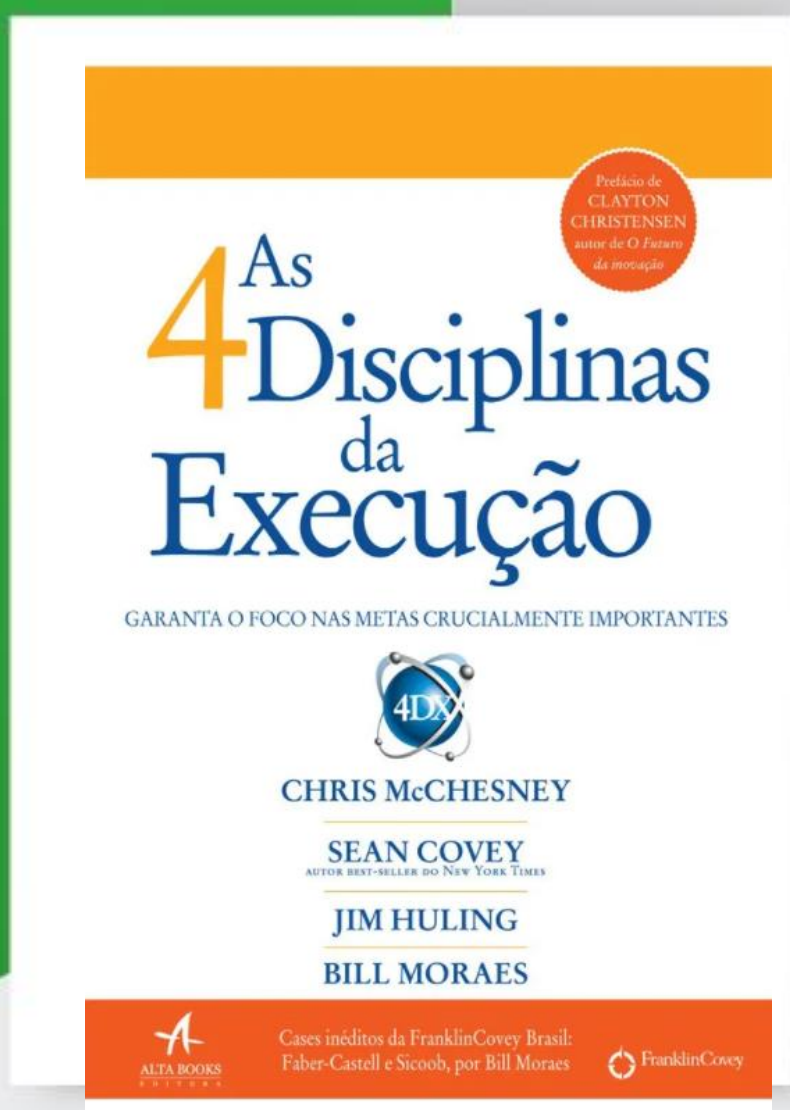


PODSUMÁRIO #48

As 4 Disciplinas da Execução

Alcançando Suas Metas Extremamente
Importantes



PODSUMÁRIO #48

Os Autores

**Chris McChesney, Jim
Huling, Sean Covey**

Os autores: **Chris McChesney** é o Líder de Prática Global da Execução da FranklinCovey e um dos principais desenvolvedores das 4 Disciplinas da Execução. **Sean Covey** é executivo de negócios, autor, palestrante e inovador. É o presidente da FranklinCovey Education. **Jim Huling** é o Consultor de Gestão Global para as 4 Disciplinas da Execução da FranklinCovey.

Você se lembra da última grande iniciativa que viu morrer em sua organização? Ela chegou repentinamente? Ou foi lenta e silenciosamente sufocada por outras prioridades? Quando a grande iniciativa finalmente desapareceu, é possível que ninguém tenha percebido. O que aconteceu?

O “redemoinho do dia a dia” de atividades urgentes necessárias para manter as coisas funcionando devorou todo o tempo e energia de que você precisava para investir na execução de sua estratégia para amanhã!

O livro *As 4 Disciplinas da Execução* oferece uma fórmula simples e comprovada para executar suas prioridades estratégicas mais importantes

no meio do redemoinho. O livro original vendeu mais de 500.000 cópias e nesta edição revisada e atualizada, os autores refinaram as 4 Disciplinas da Execução com base em 4.000 implementações, com conteúdo direcionado às funções dos líderes.

Quando uma empresa ou pessoa adere a essas disciplinas, alcança resultados excelentes, independentemente do objetivo.



Meu pitaco: este é um dos raros podsumários de um livro que já existe em português, editado pela Alta Books. A razão, como sempre, é simples: o tema

é bom demais e se encaixa nos assuntos que me parecem importantes no momento.

É possível encontrar diversas edições do livro, com diferentes autores relacionados. Embora Chris, Sean e Jim estejam sempre presentes (são os autores da versão que eu usei para este podsumário), há outras pessoas convidadas a contribuir em cada edição. Na edição em português, Bill Moraes é o quarto autor presente.



**PARTE I: APRENDENDO AS 4
DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO**

O VERDADEIRO PROBLEMA DA EXECUÇÃO

Quer você a chame de estratégia, meta ou simplesmente um esforço para melhoria, qualquer iniciativa que você, como líder, tomar para conduzir significativamente sua equipe ou organização se enquadrará em uma de duas categorias.

A primeira categoria é a das **iniciativas rápidas e fáceis**, bastando uma assinatura para que aconteçam. A segunda significa um **avanço significativo**, exigindo uma mudança de comportamento.

Iniciativas rápidas e fáceis são aquelas que você executa apenas ordenando ou autorizando que sejam executadas. Já os

avanços significativos exigem uma mudança de comportamento, e são muito diferentes. Você não pode simplesmente ordenar que aconteçam, porque executá-los requer que as pessoas – e muitas vezes, muitas pessoas – estejam altamente engajadas com uma abordagem nova ou diferente, para gerar resultados. Se a iniciativa requer que as pessoas façam algo diferente, você está conduzindo uma estratégia para o **avanço significativo** e isso não será fácil.

O Redemoinho

É natural que um líder suponha que as pessoas sejam o problema. Mas isso está errado. Com certeza, a falta de clareza, compromisso, colaboração e prestação

de contas, impacta na dificuldade de execução da estratégia.

Mas o verdadeiro inimigo da execução é a enorme quantidade de energia necessária apenas para manter sua operação no dia-a-dia; e que, ironicamente, é também o que torna tão difícil executar qualquer coisa nova. Esse redemoinho rouba de você a concentração necessária para levar sua equipe adiante.

Executar – apesar do redemoinho – significa superar não apenas as poderosas distrações, mas também a inércia provocada pelo “jeito que isso sempre foi feito”.

As 4 Disciplinas da Execução não foram projetadas para gerenciar o seu

redemoinho, nem para gerenciar iniciativas rápidas e fáceis. As 4 Disciplinas são métodos para alcançar resultados de avanço significativo em sua única meta mais crítica: a sua **Meta Extremamente Importante**.

As 4 Disciplinas funcionam porque são baseadas em princípios, não em práticas. Práticas são situacionais, subjetivas e estão sempre evoluindo. Os princípios são atemporais e evidentes por si mesmo, e funcionam em qualquer lugar. São leis naturais, tais como a gravidade. Se você os compreende ou se até mesmo concorda com eles, isso não importa – eles ainda assim funcionam.

Meu pitaco. É interessante como esse conceito de “princípios” está presente

em nossas vidas. Princípios são um conjunto de normas ou padrões de conduta a serem seguidos por uma pessoa ou instituição.

O termo tem origem do latim principium, que significa "origem", "causa próxima", ou "início". Princípios são os pontos considerados iniciais para um determinado assunto ou questão.

No contexto deste podsumário, princípios estão associados às proposições ou normas fundamentais que norteiam os estudos, sobretudo os que regem o pensamento e a conduta. Como exemplo temos: princípios da Física, os princípios da Contabilidade, os princípios do Direito, os princípios para Execução.

Exatamente pelos princípios serem normas fundamentais, e não práticas que variam conforme a situação, quando você se apoia neles para tomar decisões, tem a segurança de que as coisas não mudarão ao sabor do vento.

DISCIPLINA 1: CONCENTRAR-SE NO QUE É EXTREMAMENTE IMPORTANTE

A primeira disciplina é concentrar os seus melhores esforços numa única coisa que fará a maior diferença. **A execução começa com a concentração.** Sem ela, as outras três disciplinas não podem ajudar você.

Mas a maneira como você aplica a Disciplina 1 variará, dependendo se você é um líder de uma equipe de linha de frente ou um líder de líderes.

Disciplina 1 Para o Líder de Uma Equipe de Linha de Frente

A Disciplina 1 exige que você identifique uma única meta que receberá concentração intensa. Será a “**Meta Extremamente Importante**”. A sua Meta Extremamente Importante é aquela que dá um resultado tão significativo que não pode ser alcançado sem os melhores esforços de sua equipe, acima do seu nível normal. Essa é a única meta à qual você aplica as 4 Disciplinas da Execução.

Depois de definir sua Meta Extremamente Importante, você então verá o trabalho de sua equipe em duas áreas distintas.

A primeira contém tudo o que a equipe precisa realizar em seu dia a dia e que provavelmente exigirá 80% do tempo e energia da equipe. É o tal redemoinho.

A segunda é a Meta Extremamente Importante, que deve receber os 20% restantes da capacidade da equipe.

Meu pitaco. Os autores estão falando da responsabilidade dos líderes por alocar os recursos. Onde aplicar tempo, dinheiro e energia? Fica muito fácil que a loucura do dia a dia consuma 100% de nossos recursos. Na verdade, até mais de 100% e que no final do dia, as ações para atingir a

Meta Extremamente Importante fiquem para trás. Afinal, está todo mundo ocupado demais trabalhando, não é?

Esse tema é tão importante que conheço casos, um deles com o Banco Itaú, que repassa para organizações de fora do banco, diversas atividades relacionadas a inovação, que jamais andariam se estivessem dentro do dia a dia do banco. Sendo conduzidas por terceiros, numa espécie de incubação, essas atividades só serão absorvidas pelo Banco quando estiverem maduras para serem incorporadas ao dia a dia.

Gestão de recursos, reservando uma quota para a Meta Extremamente importante, é o nome do jogo.

Disciplina 1 Para Líderes de Líderes

A escolha da Meta Extremamente Importante no nível dos Líderes de Líderes é crítica. O que quer que você escolha como a Meta Primária Extremamente Importante pode ser como uma bússola para as equipes - cada líder de uma equipe de linha de frente pode alinhar sua Meta Extremamente Importante da Equipe na direção que você definir.

Existem quatro regras primárias para aplicar a Disciplina 1, enquanto líder de líderes:

Regra 1. Nenhum indivíduo se concentra em mais de uma Meta Extremamente Importante por vez. Esta regra atua como um mecanismo de

controle em um motor. Mantenha esta regra em mente ao considerar as três regras restantes. Se você violar esta regra, perderá seu foco como organização.

Regra 2. As batalhas que você escolher devem vencer a guerra. Não é suficiente que as Metas Extremamente Importantes da Equipe apenas apoiem ou se alinhem com a Meta Primária Extremamente Importante. A realização das Metas Extremamente Importantes da Equipe deve garantir o sucesso da Meta Primária Extremamente Importante.

Regra 3. Os líderes dos líderes podem vetar, mas não podem ser ditadores. Embora sejam os altos líderes que

determinam a Meta Primária Extremamente Importante, eles devem permitir e incentivar que os líderes das equipes de linha de frente tenham um papel significativo na definição da Meta Extremamente Importante para sua própria equipe. Os altos líderes podem então exercer seu direito de veto se as Metas Extremamente Importantes escolhidas não atingirem a Meta Primária Extremamente Importante.

Regra 4. Todas as Metas Extremamente Importantes devem ter uma linha de chegada. E na seguinte forma: “de X para Y em Z meses”. Cada Meta Extremamente Importante em cada nível deve conter um resultado claramente

mensurável, bem como a data em que esse resultado deve ser alcançado.



DISCIPLINA 2: ATUAR COM BASE EM INDICADORES DE DESEMPENHO FUTURO

A segunda disciplina é aplicar muita energia às poucas ações (ou comportamentos) que terão o maior impacto na concretização da Meta Extremamente Importante. Elas são chamadas de “indicadores de desempenho futuro” porque são os condutores mensuráveis que realmente levam à concretização de uma Meta Extremamente Importante.

Um indicador de desempenho passado mostra se você atingiu a meta. Um indicador de desempenho futuro diz a você se você provavelmente alcançará a meta – o que significa que a equipe está fazendo as coisas mais críticas para a concretização da meta. Embora um indicador de desempenho passado seja difícil para um indivíduo (ou uma equipe) de ser diretamente alterado, um indicador de desempenho futuro está dentro do controle da equipe, pode ser influenciável.

Meu pitaco. Os processos que têm, base nos ensinamentos de Peter Drucker, normalmente lidam com quatro principais tipos de indicadores de desempenho, que chamam de KPIs,

que vem de *Key Performance Indicators*, ou *Indicadores chave de performance*:

Primeiro, os Indicadores de desempenho de produtividade: se referem ao uso de recursos da empresa em relação a quantidade de entregas que o processo faz em determinado período. Quanto você obtém sobre aquilo que investe num determinado período. É fundamental que indicadores de desempenho de produtividade sejam acompanhados de indicadores de desempenho de qualidade. Afinal, produzir muito, mas com qualidade abaixo das necessidades e desejos dos clientes, serve para quê?

Em segundo vêm os Indicadores de desempenho de qualidade: *que são usados para se detectar rapidamente aquilo que está fora do padrão, as não-conformidades ou desvios no processo. São obtidos pela relação do número total produzido sobre a quantidade com desvios ou defeitos. É importante que eles meçam qual a percepção dos clientes finais sobre as entregas realizadas e se estão ou não satisfeitos.*

Em terceiro estão os Indicadores de desempenho de capacidade: *todo processo tem um limite, em função do tempo. Assim, existe uma quantidade máxima de entregas que poderá ser realizada em determinado período de tempo.*

Por fim, em quarto, os Indicadores de desempenho estratégico: se referem aos objetivos mais amplos, relacionados ao planejamento estratégico do negócio. Mostram o quanto a empresa está se aproximando de sua visão de futuro. Estão relacionados aos fatores críticos de sucesso.

Definindo Indicadores de Desempenho Futuro

O princípio-chave por trás dos indicadores de desempenho futuro é simplesmente este: alavancagem. Alcançar sua Meta Extremamente Importante é como tentar mover uma pedra gigante: apesar de toda a energia que a equipe exerce, ela não se

move. Não é uma questão de esforço; se fosse, você e a equipe já a teriam movido. Os indicadores de desempenho futuro funcionam como uma alavanca, possibilitando a movimentação dessa rocha.

Como você escolhe as alavancas certas? Para atingir uma meta que você nunca alcançou antes, você deve fazer coisas que nunca fez antes.

Vou repetir... Para atingir uma meta que você nunca alcançou antes, você deve fazer coisas que nunca fez antes.

Olhe ao seu redor. Quem mais alcançou essa meta ou algo parecido? O que fizeram de diferente? Use sua imaginação. O que você não pensou que poderia fazer uma diferença real?

Em seguida, selecione as atividades que você acredita que terão o maior impacto para alcançar a Meta Extremamente Importante: as atividades 80/20. Quais 20% do que você faz têm tanto ou mais influência na Meta Extremamente Importante quanto os 80% do que você faz?

Meu pitaco. Não tem como não lembrar do Café Brasil 731 – O princípio de Pareto. Se você não ouviu, ouça já! O Princípio de Pareto demonstra que na maioria das vezes, as coisas da natureza ou feitas pelo homem são distribuídas na proporção de 80/20. Não é ciência, ciência, ciência, mas é observação prática do cotidiano. E se você prestar um pouco de atenção,

pode tirar muito proveito. Aplicado às métricas dos negócios, o Princípio de Pareto nos ajuda a separar as coisas pouco vitais daquelas muito úteis, os 80%, daqueles 20% que geram o maior resultado e impacto.

Ouçá o Café Brasil em

<https://portalcafebrasil.com.br/podcast/s/cafe-brasil-731-o-principio-de-pareto/>

Os indicadores de desempenho futuro com maior impacto vêm de uma colaboração entre o líder e a equipe de linha de frente. O impacto dos indicadores de desempenho futuro é maior quando a influência de cima para baixo do líder fornece orientação e direção, e a influência de baixo para cima da equipe fornece clareza sobre quais ações

realmente produzem os melhores resultados.

A clareza sobre a causa (indicadores de desempenho futuro) e o efeito (resultado da Meta Extremamente Importante) cria uma sinergia que nem o líder nem a equipe poderiam ter criado sozinhos.



DISCIPLINA 3: MANTER UM PLACAR ATRAENTE

A terceira Disciplina é garantir que todos saibam o placar o tempo todo, para que possam saber se estão vencendo ou não. A Disciplina 3 é baseada no princípio de engajamento.

As pessoas jogam de maneira diferente quando estão marcando pontos. Se os indicadores de desempenho futuro e os indicadores de desempenho passado não forem capturados em um placar visual e atualizados regularmente, desaparecerão na distração do redemoinho do dia a dia. As pessoas se desligam quando não sabem o placar. Quando podem ver rapidamente se estão ou não vencendo, ficam profundamente engajadas.

Meu pitaco. Eu me lembro quando garoto, assistindo a uma daquelas antigas séries de TV norte americanas, ainda em preto e branco, vi um episódio no qual o protagonista era vendedor e disputava com outros vendedores o melhor desempenho. No

escritório da empresa, eles colocaram um painel, onde cada vendedor tinha a figura de um cavalo de corrida. Conforme o atingimento das metas, o cavalo avançava. Então todos podiam ver, todo o tempo, quais cavalos estavam com melhor desempenho e quanto precisavam melhorar para alcançar o adversário mais próximo. E os caras se matavam para atingir as metas.

Imagine isso aplicado hoje em dia. Não sei nos EUA, mas no Brasil daria uns 4 processos sobre assédio moral...

Bem, para aliviar as pressões, hoje chamamos esses sistemas de Gestão à Mostra ou coisa parecida. Ou até mesmo de Gamificação. Seja como for, a lição é: todos precisam ver

claramente a distância que os separa dos objetivos. É assim que as pessoas se motivam.

Faça quatro perguntas para determinar se um placar será atraente para os jogadores:

1. **Ele é simples?** Pense no placar de um evento esportivo. O placar no campo mostra apenas os dados necessários para o jogo.
2. **Posso vê-lo facilmente?** Os resultados tornam-se pessoalmente importantes para a equipe quando o placar é exibido onde possa ser visto por todos.

3. **Ele mostra indicadores de desempenho futuro e indicadores de desempenho passado? A equipe precisa ver os dois, ou perderá rapidamente o interesse.**

4. **Posso saber imediatamente se estou ganhando? Se você não consegue dizer em cinco segundos se está ganhando ou perdendo, o placar (ou você) não passou neste teste.**

Embora os placares físicos ainda sejam uma ferramenta essencial usada por muitas equipes, hoje o local mais visível e facilmente acessível para um placar está em seu tablet ou celular.

Os autores falam de um aplicativo das 4 Disciplinas da Execução, que fornece a capacidade de exibir e atualizar um placar para a sua equipe, e está constantemente disponível, é simples de usar e atraente de exibir. Não fui atrás para ver como é, mas existem hoje centenas de formatos diferentes de placares.



DISCIPLINA 4: CRIAR UMA CADÊNCIA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Nesta disciplina, você cria uma cadência de prestação de contas - um ciclo regular e recorrente de prestação de contas do desempenho passado, bem como o compromisso de fazer a pontuação avançar. A disciplina 4 é onde a execução

realmente acontece. As disciplinas 1, 2 e 3 configuram o jogo; mas até que você aplique a disciplina 4, sua equipe não estará no jogo.

Na Disciplina 4, sua equipe se reúne pelo menos uma vez por semana em uma Sessão de Meta Extremamente Importante. Essa reunião, que não dura mais do que 20 a 30 minutos, tem uma pauta definida e é rápida, estabelecendo seu ritmo semanal de prestação de contas para impulsionar o progresso rumo à Meta Extremamente Importante.

As Sessões de Meta Extremamente Importante podem variar em conteúdo, mas a pauta é sempre a mesma. Os autores apresentam a pauta de três partes

para uma Sessão de Meta Extremamente Importante, junto com a linguagem que você deve ouvir na sessão:

1. Faça a prestação de contas. Fale sobre os compromissos da semana passada. “Eu me encontrei com nosso vice-presidente, mas não consegui a aprovação que queríamos. Aqui está o porquê...”

2. Revise o placar. Aprenda com os sucessos e fracassos. “Estamos tendo uma tendência de alta em nossos indicadores de desempenho, mas não no ritmo que precisamos. Combinamos, como equipe, de dobrar nossos esforços esta semana para fazer o placar andar.”

3. Planeje. Limpe o caminho e faça novos compromissos. “Vou me reunir com o Júlio para falar sobre os nossos números e voltar na semana que vem com pelo menos três ideias para nos ajudar a melhorar.”

Para se preparar para a reunião, cada membro da equipe pensa sobre a mesma pergunta: *“Quais são uma ou duas coisas mais importantes que posso fazer esta semana para impactar os indicadores de desempenho futuro?”*

Cada compromisso deve atender a dois padrões. Primeiro, o compromisso deve representar uma entrega específica. Em segundo lugar, o compromisso deve influenciar o indicador de desempenho

futuro. Além disso, embora o líder da Sessão de Meta Extremamente Importante seja responsável por garantir a qualidade dos compromissos, os compromissos devem vir dos participantes.

Vejamos o exemplo de Tomás, um membro de uma equipe de vendas cujo indicador de desempenho futuro é enviar duas novas propostas a cada semana. Tomás sabe que sua lista de clientes em potencial está acabando, então para esta semana seu compromisso pode ser adquirir nomes e informações de contato de 10 clientes em potencial adicionais, garantindo que tenha o suficiente para levar 2 deles ao estágio de proposta.

O nível de importância que você coloca na Sessão de Meta Extremamente Importante determinará diretamente os resultados que a sua equipe produz. Com base na sua consistência, seu foco e seu modelo de assumir compromissos e seguir adiante, você estabelecerá a Sessão de Meta Extremamente Importante como um jogo de apostas altas ou um jogo de apostas baixas nas mentes dos membros da sua equipe.

Meu pitaco. A conclusão que tirei deste segmento é que ele tem a ver com pegar o grande objetivo, dividi-lo em pequenas ações e entregar para cada um fazer sua pequena parte. A soma das pequenas partes levará ao todo. E essa prática de que cada um faça uma

exposição de seu progresso é uma forma de compartilhar as responsabilidades e de manter todos cientes dos esforços e dificuldades de cada área. É meio óbvio, mas pouca gente faz isso de forma organizada e consciente.



PARTE II: APLICANDO AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO COMO UM LÍDER DE LÍDERES

ESCOLHENDO EM QUE SE CONCENTRAR

A pergunta mais desafiadora para o líder dos líderes nas 4 Disciplinas da Execução

é: “o que devemos escolher como nossa Meta Primária Extremamente Importante para a organização?”

Sua Meta Primária Extremamente Importante representa um resultado de avanço significativo que exigirá engajamento humano e uma mudança significativa no comportamento.

Os verdadeiros líderes raramente fazem essa escolha sem um debate rigoroso e a colaboração de toda uma equipe de liderança, com o mais alto líder frequentemente desempenhando um papel de facilitador e, se necessário, tomando as decisões finais.

Identificando o Seu Resultado de Avanço Significativo

A primeira pergunta a fazer é: “se todas as outras áreas de nossa operação permanecessem em seu nível atual de desempenho, em qual área nós mais gostaríamos de obter resultados significativos?”

Depois de ter uma lista de candidatas a Metas Extremamente Importantes, você deve discutir cada candidata em termos de duas categorias: impacto do fracasso e risco de fracasso.

Impacto do fracasso. Quão crítica é a candidata a Meta Extremamente

Importante? Embora essa pergunta possa parecer simples, na verdade, ela pode exigir uma reflexão profunda. Em vez de simplesmente se concentrar em uma única meta de curto prazo, provocar um processo de avaliação leva sua equipe a fazer perguntas mais abrangentes e a pensar sobre o impacto de longo prazo antes de tomar uma decisão final.

Risco de fracasso. Em seguida, a equipe de liderança deve considerar se a candidata a Meta Extremamente Importante está sob risco de fracasso, ou seja, sem provocar mudanças significativas. As equipes de liderança relutam em discutir a possibilidade de qualquer tipo de fracasso. É muito mais fácil manter a discussão concentrada na

questão confortável do assunto relevante do que na questão desconfortável do risco.

Meu pitaco. Rarararara... isso me lembrou das apresentações semestrais que as lideranças da Dana faziam para a diretoria, nas reuniões de Mid Year e Hell Week. Cada um subia ao palco para apresentar sua área, projeções e expectativas, e sistematicamente a visão era positiva. Pouco se falava nos riscos, muito se falava das possibilidades de sucesso, e eram sempre os diretores que jogavam água no fogo da turma, com duas ou três perguntas que demoliam o cenário cor-de-rosa apresentado.

Aqui estão quatro armadilhas a serem evitadas na criação das suas Metas Extremamente Importantes:

1. *Criar muitas Metas Primárias Extremamente Importantes;*
2. *Escolher uma Meta Primária Extremamente Importante muito ampla;*
3. *Criar uma Meta Primária Extremamente Importante desejável, mas não mensurável;*
4. *Criar Metas Extremamente Importantes não alinhadas com a missão e visão da organização.*

ENGAJANDO OS SEUS LÍDERES

Obter o pleno comprometimento de uma equipe de liderança é tão crítico para o seu sucesso quanto escolher a estratégia certa. Para ajudar você a ter sucesso nessa meta importante, os autores apresentam as atitudes e as habilidades que provaram ser mais bem-sucedidas em sua experiência com seus clientes. As ideias são apresentadas a partir do ponto em que os líderes de líderes já desenvolveram uma Meta Primária Extremamente Importante e suas Metas Principais de Batalha Extremamente Importantes. Agora estão prontos para envolver os líderes das equipes de linha de frente que se reportam a eles.

Nessa próxima etapa crítica, os líderes de líderes têm três objetivos:

1. *finalizar a Meta Primária Extremamente Importante e as Metas Principais de Batalha Extremamente Importantes;*
2. *desenvolver o esboço das Metas Extremamente Importantes da Equipe para as equipes de linha de frente;*
3. *envolver toda a equipe de liderança em um esforço comprometido em vencer.*

Três atitudes de liderança são essenciais se você deseja criar alinhamento e

engajamento em toda a equipe de liderança.

Atitude de transparência. Embora a plena transparência nem sempre seja organizacionalmente possível, a atitude de transparência é possível, e há poucas coisas que desenvolvem alta confiança mais rapidamente do que a transparência autêntica. Os líderes com uma atitude de transparência compartilham suas preocupações abertamente, reconhecem livremente que não têm todas as respostas e encorajam ativamente que outras pessoas deem suas opiniões, independentemente de onde estejam situadas no organograma.

Atitude de compreensão. A chave para a influência é primeiro ser influenciado.

Uma atitude compreensiva significa que os líderes de líderes realmente buscam entender as preocupações e ideias dos líderes das equipes de linha de frente antes de tomar uma decisão final sobre a Meta Primária Extremamente Importante e as Metas Principais de Batalha Extremamente Importantes.

Quanto mais você adotar uma atitude compreensiva, mais você aprenderá, mais reduzirá a resistência e melhores serão as decisões que você tomará.

Meu pitaco. Não deixe de ler ou ouvir o Podsumário 02 – Persuadível - como os grandes líderes mudam suas mentes para mudar o mundo. O livro foi escrito por Al Pittampalli, que é consultor e autor na área de negócios. No livro, Al

reflete sobre como a disposição a ser convencido a mudar de ideia pode ser um atributo valioso nestes tempos bicudos. Num mundo em que os livros nos ensinam a persuadir, aparece um ensinando a ser persuadido, não é o máximo?

Atitude de envolvimento. Quando as decisões finais são tomadas quanto à Meta Primária Extremamente Importante e as Metas Principais de Batalha Extremamente Importantes, os líderes das equipes de linha de frente desempenham um papel essencial na compreensão e, se possível, no aprimoramento dessas Metas essenciais. Mas a decisão final pertence aos líderes de líderes. No entanto, quando são

escolhidas as Metas Extremamente Importantes da Equipe, os líderes das equipes de linha de frente tomam suas próprias decisões, sujeitas apenas à validação final pelos líderes de líderes.

Meu pitaco. Fica claro que a posição dos autores exemplifica os benefícios de cascatear as responsabilidades pela cadeia de comando. Transparência, compreensão e envolvimento são atitudes que ajudam a mostrar para os outros líderes que todos estão envolvidos no processo, têm voz ativa e capacidade de colaborar ativamente para o sucesso dos projetos.

SUSTENTANDO OS RESULTADOS E ENGAJAMENTO DAS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO

O maior impacto das 4 Disciplinas da Execução não é simplesmente a capacidade de produzir resultados significativos; é a capacidade de sustentar (e até mesmo melhorar) esses resultados por um período significativo. Essa característica está enraizada na construção de práticas (hábitos de execução) que se tornam tão arraigadas que as equipes não estão mais conscientes delas como requisitos para o desempenho.

Meu pitaco. Em meus cursos Produtividade Antifrágil e CAMP, trato dessa transição da incompetência inconsciente para a competência inconsciente. São estágios. Você começa não tendo consciência de sua incompetência, faz cagadas para todo lado, e vai aprendendo. Até se tornar um incompetente consciente. Assim você sabe de seus limites e onde precisa se esforçar para desenvolver habilidades e pedir ajuda. Aos poucos torna-se competente, e tem consciência disso. Até que, pela prática tornada hábito, torna-se tão competente que não tem mais consciência de sua competência. É quando não entende por que as pessoas se manifestam espantadas com sua performance.

- *Pô, mas é tão natural!*

Pois é. É isso que os autores querem dizer com “... na construção de práticas (hábitos de execução) que se tornam tão arraigadas que as equipes não estão mais conscientes delas como requisitos para o desempenho.”

Embora a Meta Primária Extremamente Importante seja sempre o alvo mais imediato e visível, a maior conquista é sua capacidade de estabelecer uma cultura de execução - uma cultura em que Metas Extremamente Importantes possam ser alcançadas repetidas vezes, independente das condições flutuantes.

Para cristalizar esse enfoque, um único indicador mede não apenas os resultados

da Meta Extremamente Importante, mas também os hábitos de execução que os conduzem: a Pontuação de Desempenho de Execução.

Existem quatro componentes da Pontuação de Desempenho de Execução:

Estabelecimento de uma cadência.

Este componente indica o quão bem a equipe estabeleceu uma cadência de reuniões semanais para se concentrar no placar.

Cumprimento de compromissos de alto impacto. Este componente indica o quão bem a equipe assumiu

consistentemente os compromissos e os cumpriu.

Otimização da performance dos indicadores de desempenho futuro.

Este componente indica quanto consistentemente os indicadores de desempenho futuro estão sendo realizados.

Obtenção de resultados de indicadores de desempenho passado (Meta Extremamente Importante).

Este componente indica a eficácia com que os três primeiros componentes estão permitindo que sua equipe alcance sua meta extremamente importante.

O cálculo da sua Pontuação de Desempenho de Execução consiste simplesmente em identificar a pontuação de cada componente e então somá-los. Uma vez que cada componente tem uma pontuação máxima de 1, a pontuação perfeita seria 4.

A sua Pontuação de Desempenho de Execução pode então ser usada para dar uma visão sobre o desempenho de sua equipe e os resultados que ela está produzindo.



PARTE III: APLICANDO AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO COMO LÍDER DE UMA EQUIPE DE LINHA DE FRENTE

APLICANDO A DISCIPLINA 1: CONCENTRAR-SE NO QUE É EXTREMAMENTE IMPORTANTE

O excelente desempenho da equipe começa com a seleção de uma única Meta Extremamente Importante da Equipe. Concentrar-se em uma única meta de avanço significativo é o princípio fundamental das 4 Disciplinas da Execução. Sem isso, sua equipe se perderá no redemoinho do dia a dia. É essencial selecionar a Meta Extremamente Importante correta.

Passo 1. Considere as possibilidades.
Comece fazendo um grupo de discussão

de possíveis Metas Extremamente Importantes. Você tem três opções:

- *Faça uma reunião de discussão com líderes, especialmente se todos estão se concentrando na mesma Meta Primária Extremamente Importante para a organização.*
- *Faça uma reunião de discussão com toda sua equipe.*
- *Faça apenas com um subconjunto representativo da equipe.*

Idealmente, tanto o líder quanto a equipe participam da definição das Metas Extremamente Importantes.

Passo 2. Classifique conforme o impacto. Quando estiver satisfeito com sua lista de candidatas as Metas

Extremamente Importantes da Equipe, você estará pronto para identificar aquela que promete o maior impacto potencial sobre a Meta Primária Extremamente Importante.

O cálculo do impacto de uma Meta Extremamente Importante da Equipe depende da natureza da Meta Primária Extremamente Importante. Por exemplo, para uma Meta Extremamente Importante geral que seja financeira, classifique a Meta Extremamente Importante da Equipe em termos de receitas esperadas, lucratividade, desempenho do investimento, fluxo de caixa e/ou economia de custos.

Passo 3. Teste as melhores ideias.
Depois de identificar algumas candidatas

à Meta Extremamente Importante da Equipe, teste-as em relação a quatro critérios específicos para a escolha final da sua equipe:

- **A Meta Extremamente Importante da Equipe está alinhada à Meta Extremamente Importante geral?**
Existe uma linha de visão ininterrupta entre a candidata a Meta Extremamente Importante da Equipe e a Meta Primária Extremamente Importante?
- **É mensurável?** *Um jogo sem uma pontuação claramente mensurável nunca será um jogo que importa;*
- **Quem é o dono dos resultados – nossa equipe ou alguma outra**

- equipe? A equipe tem pelo menos 80% de propriedade do resultado?*
- **Quem é o dono do jogo – o líder ou a equipe?** *A Meta Extremamente Importante da Equipe deve depender principalmente do que a equipe faz, não apenas do líder.*

Passo 4. Defina a Meta Extremamente Importante. Depois de testar suas ideias e selecionar uma Meta Extremamente Importante da Equipe, deixe-a a mais clara e mensurável possível. Defina a Meta Extremamente Importante da Equipe de acordo com as seguintes regras:

- **Inicie com um verbo.** *Verbos simples fazem com que a mente concentre-se imediatamente na ação;*

- **Defina o indicador de desempenho passado em termos de “X a Y em Z meses”;**
- **Mantenha-a simples.** *A maioria das metas organizacionais são vagas, complexas e pretensiosas;*
- **Concentre-se no “o quê”, não no “como”.** *A Meta Extremamente Importante deve se concentrar exclusivamente no que a equipe planeja alcançar.*

APLICANDO A DISCIPLINA 2: ATUAR COM BASE EM INDICADORES DE DESEMPENHO FUTURO

Atuar com base em indicadores de desempenho futuro é o aspecto mais

difícil de colocar em prática as 4 Disciplinas da Execução em sua equipe.

Há três razões para isso: os indicadores de desempenho futuro podem ser contra-intuitivos, são difíceis de rastrear e geralmente parecem muito simples.

Aqui estão as etapas para chegar a indicadores de desempenho futuro de alta alavancagem:

Passo 1. Considere as possibilidades.

Inicie fazendo uma reunião de discussão de possíveis indicadores de desempenho futuro. Resista à tentação de escolher rapidamente. Pergunte: *“o que poderíamos fazer que nunca fizemos antes que possa fazer toda a diferença para a Meta Extremamente Importante da*

Equipe?” Por exemplo, uma mercearia tem esta Meta Extremamente Importante da Equipe: “aumentar as vendas em 5% a cada ano”.

Passo 2. Classifique conforme o impacto. Quando você estiver satisfeito com a sua lista de candidatos a indicadores de desempenho futuro, você estará pronto para identificar as ideias que prometem o maior impacto potencial sobre a Meta Extremamente Importante da Equipe. A equipe deve pressionar fortemente o indicador de desempenho futuro para mover o indicador de desempenho passado. Mas se houver muitos indicadores de desempenho futuro, você dissipará essa pressão.

Passo 3. Teste as melhores ideias.

Depois de identificar algumas ideias de indicadores de desempenho futuro de alta alavancagem, teste-as em relação a estes seis critérios:

- **É preditivo?** *Dá para ter uma noção antecipadamente do que poderá ocorrer num momento futuro? Se a ideia falhar neste teste, mesmo que seja uma boa ideia, elimine-a;*
- **É influenciável?** *Pergunte se a equipe tem pelo menos 80% de controle sobre os indicadores;*
- **É um processo contínuo ou um "feito e pronto"?** *O indicador de desempenho futuro ideal é uma mudança de comportamento que se torna habitual e traz melhorias contínuas para o indicador de desempenho passado;*

- **É um jogo de líder ou um jogo de equipe?** *O comportamento da equipe deve conduzir o indicador de desempenho futuro;*
- **Pode ser medido?** *Se a Meta Extremamente Importante da Equipe é realmente extremamente importante, você deve encontrar maneiras de medir os novos comportamentos;*
- **Vale a pena medir?** *Se exigir mais esforço do que vale o impacto ou se tiver sérias consequências não intencionais, será reprovado no teste de indicador de desempenho futuro.*

Passo 4: Defina os indicadores de desempenho futuro. Responda a estas perguntas ao colocar os indicadores de desempenho futuro em sua forma final:

- **Estamos monitorando o desempenho da equipe ou individual?** *O rastreamento dos resultados da equipe permite avaliar as diferenças no desempenho individual e, ao mesmo tempo, permite que a equipe alcance o resultado;*
- **Estamos monitorando os indicadores de desempenho futuro diariamente ou semanalmente?** *O rastreamento diário cria o nível mais alto de prestação de contas, porque exige o mesmo desempenho de todos os associados todos os dias, enquanto o rastreamento semanal permite desempenho variado a cada dia, desde que o resultado geral da semana seja alcançado;*
- **Qual é o padrão quantitativo?** *Em outras palavras: "quanto/com que*

frequência/com que consistência devemos desempenhar?" Você decide com base na urgência e na importância da Meta Extremamente Importante da Equipe;

- **Qual é o padrão qualitativo?** *Em outras palavras: “quão bom deve ser o nosso desempenho?”;*
- **Inicia com um verbo?** *Verbos simples fazem com que a mente concentre-se imediatamente na ação;*
- **É simples?** *Declare seu indicador de desempenho futuro com o mínimo de palavras possível.*



**APLICANDO A DISCIPLINA 3:
MANTER UM PLACAR ATRAENTE**

A Disciplina 3 é a disciplina do engajamento. A chave para o engajamento é um placar visível, continuamente atualizado, que seja atraente para os jogadores, quer seja um placar digital no aplicativo das 4 Disciplinas da Execução ou um quadro físico construído pela equipe.

Passo 1. Escolha um tema. Escolha um tema para o seu placar que exiba de forma clara e instantânea as medidas que você está rastreando. Você tem várias opções: linhas de tendência, velocímetro, gráfico de barras, coluna de luzes coloridas, personalizado.

Passo 2. Planeje o placar. A equipe deve planejar o placar, tendo em mente estas perguntas:

É simples?

A equipe pode vê-lo facilmente?

Contém indicadores de desempenho futuro e indicadores de desempenho passado?

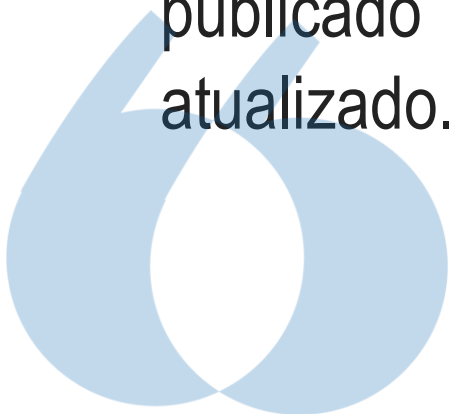
Podemos dizer imediatamente se estamos ganhando?

Passo 3. Construir o placar. Deixe a equipe construir o placar. Quanto maior

for o envolvimento da equipe, melhor – a equipe assumirá mais propriedade se o construir sozinha.

Passo 4. Mantenha-o atualizado. O modelo do placar deve facilitar a atualização pelo menos uma vez por semana. Se o placar for difícil de atualizar, você ficará tentado a adiá-lo quando o redemoinho do dia a dia bater – e sua Meta Extremamente Importante desaparecerá no meio do barulho e da confusão.

O líder deve deixar bem claro quem é o responsável pelo placar, quando será publicado e com que frequência será atualizado.



APLICANDO A DISCIPLINA 4: CRIAR UMA CADÊNCIA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS



Mesmo que você tenha criado um jogo claro e eficaz, se não houver uma prestação de contas consistente, a equipe nunca dará o seu melhor no jogo.

Se você conseguir inculcar a disciplina de prestação de contas na sua equipe, ela vencerá o redemoinho do dia a dia. No entanto, se você for irregular sobre a prestação de contas com relação aos compromissos, bem como com relação aos resultados, o redemoinho vai sobrepujar a Meta Extremamente Importante.

Os autores usam o exemplo de como Serena lidou com esse momento importante em uma sessão de definição de Meta Extremamente Importante, quando Jeff não conseguia manter seu compromisso.

Passo 1. Demonstre respeito. Serena: *“Jeff, quero que saiba que o evento da semana passada foi um grande sucesso e, sem você, poderia ter sido um desastre.”* Nesse primeiro passo essencial, Serena mostra a Jeff que o respeita como membro da equipe, mas também mostra à equipe que ela respeita o redemoinho do dia a dia.

Passo 2. Reforce a prestação de contas. Serena: *“Jeff, também quero que*

saiba o quão importante é a sua contribuição para esta equipe. Sem você, não podemos alcançar nossa meta. Isso significa que quando assumimos um compromisso, temos que encontrar uma maneira de cumpri-lo, não importa o que aconteça durante a semana.”

Esse é um momento desafiador para Jeff e Serena; mas, como Serena deixou claro que respeita Jeff e as demandas do redemoinho, Jeff deve ser capaz de ver a importância de dar o seu melhor pela equipe.

Passo 3. Incentive o desempenho.

Serena: “Jeff, eu sei que você quer nos ajudar a seguir adiante. Podemos contar com você para recuperar o atraso,

cumprindo o compromisso da semana passada, bem como aquele que você estava planejando fazer para a próxima semana?” Serena dá a Jeff a oportunidade de relatar com orgulho que todos os compromissos foram cumpridos.

A Disciplina 4 mantém sua equipe no jogo todas as semanas, pois os membros conectam suas contribuições pessoais às prioridades mais importantes da organização. Com isso, surge não apenas a consciência de que estão vencendo em uma meta importante, mas também de que se tornaram uma equipe vencedora.

Esse é o retorno final sobre o investimento que você faz nas 4 Disciplinas da Execução.

Muito bem, e com isso termino mais um Podsumário.

Meu pitaco. Bem, no resumo, as quatro disciplinas da execução têm a ver com foco em poucos indicadores ou atividades fundamentais para atingir os objetivos desejados; clareza e compartilhamento da definição dessas atividades para com a equipe; dedicação de recursos para sua execução e acompanhamento. As quatro disciplinas têm a ver com... disciplina, ué. Com estabelecer prioridades e canalizar os esforços na sua direção. É óbvio, mas o mérito dos autores é apresentar um método para implementar esse óbvio.

Eu gostei, a leitura me fez reavaliar algumas coisas que ando fazendo. Espero que tenha também trazido ideias importantes para você.

Por que “podsumário”? Porque este conteúdo é mais que um sumário. Foi criado a partir da experiência dos Podbooks, audiolivros que trazem, além do conteúdo original do livro, comentários do autor. No caso dos podsumários, que os assinantes do Café Brasil Premium recebem nas versões em PDF e em áudio, os comentários são meus, apresentados sempre que eu anunciar o “meu pitaco”.

A intenção deste podsumário é tratar de temas relacionados ao exercício da

liderança e do empreendedorismo. Os livros que aqui abordo, quando lançamos este podsumário, normalmente ainda não foram publicados em português. A ideia é antecipar para você conceitos inovadores que uma hora destas chegarão por aqui.

Este sumário não tem nenhuma associação nem é endossado pela editora ou pelo(s) autor(es) do livro original, nem tem a intenção de ocupar o lugar do livro. Este podsumário é apenas um guia com reflexões de Luciano Pires sobre o conteúdo original. Inclui citações e ideias originais do livro em tradução livre, com a intenção de educar e informar sobre temas diversos em discussão na sociedade.

Só lembrando: você pagou para ter acesso a este conteúdo por acreditar que

existe valor nele. Este podsumário é seu, faça o que quiser com ele, mas lembre-se: se você o enviar a outras pessoas, não estará remunerando quem trabalhou para que este conteúdo valioso chegue até você.

O livro sumarizado neste Podsumário tem 352 páginas e é vendido por R\$ 47,40 na versão e-book, e R\$ 49,90 na versão impressa.

Como sempre, recomendo a você intensamente que compre o livro, pois isto é só um sumário, que deixa de fora muitas coisas importantes.

Compre-o aqui: <https://amzn.to/3daRp9V>

Você recebeu este podsumário por fazer parte do Café Brasil Premium. De onde

veio este, tem muito mais. Acesse
www.cafebrasilpremium.com.br

