

Alcance  
suas metas  
crucialmente  
importantes

As **4**

# Disciplinas da Execução

Segunda Edição:  
Revista e Atualizada

Chris McChesney

Sean Covey

Jim Huling

Bill Moraes

com Beverly Walker

& Scott Thele



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2022

# Sumário

Prefácio .....	xix
Prefácio da Primeira Edição .....	xxiii
Introdução .....	1

## PARTE 1: Aprendendo as 4DX

<b>Capítulo 1</b>	O Verdadeiro Problema da Execução.....	7
	<i>como este livro está organizado</i>	
<b>Capítulo 2</b>	Disciplina 1: Foque o Crucialmente Importante.....	29
<b>Capítulo 3</b>	Disciplina 2: Atue nas Medidas de Direção .....	55
<b>Capítulo 4</b>	Disciplina 3: Mantenha um Placar Envolvente.....	77
<b>Capítulo 5</b>	Disciplina 4: Crie uma Cadência de Responsabilidade .....	91
	<i>Como ler as seções restantes deste livro</i>	

## PARTE 2: Implementando as 4DX como um Líder de Líderes

<b>Capítulo 6</b>	Escolhendo Onde Focar.....	121
<b>Capítulo 7</b>	Traduzindo o Foco Organizacional em Metas Executáveis ..	137
<b>Capítulo 8</b>	Trazendo Seus Líderes a Bordo .....	157
<b>Capítulo 9</b>	Execução de Projeto com as 4DX.....	169
<b>Capítulo 10</b>	Sustentando Resultados e Envolvimento com as 4DX .....	179

**PARTE 3: Implementando as 4DX como um Líder da Equipe da  
Linha de Frente**

<b>Capítulo 11</b>	O Que Esperar .....	205
<b>Capítulo 12</b>	Implementando a Disciplina 1: Foque o Crucialmente Importante.....	221
<b>Capítulo 13</b>	Implementando a Disciplina 2: Atue nas Medidas de Direção .....	237
<b>Capítulo 14</b>	Implementando a Disciplina 3: Mantenha um Placar Envolvente.....	259
<b>Capítulo 15</b>	Implementando a Disciplina 4: Crie uma Cadência de Responsabilidade .....	277
	O Ingrediente Perdido.....	299
	Case: LATAM Airlines .....	305
	Case: Linx.....	311
	Case: Renault Technology Americas.....	323
	Case: Sicredi.....	327
	Glossário.....	329
	Notas.....	335
	Índice .....	337

PARTE 1

---

# Aprendendo as 4DX

Amostra

# O Verdadeiro Problema da Execução

## MARRIOTT

Um dos hotéis próximos da sede do Marriott International, o Spartanburg Marriott no Renaissance Park, queria melhorar as avaliações de desempenho, um esforço ampliado pelo fato de estar tão perto da liderança da empresa. O gerente geral, Brian Hilger, sua equipe e os proprietários do hotel trabalharam juntos na primeira parte da equação: uma renovação de US\$20 milhões que incluía quartos repaginados, um saguão deslumbrante e um novo restaurante — melhorias críticas para alcançar pontuações mais altas pelos hóspedes. O hotel parecia fantástico, mas as notas ainda não estavam no patamar desejado. Eles, então, passaram a abordar a segunda parte da equação: garantir que cada um dos envolvidos elevasse seu desempenho na mais alta das prioridades: a experiência de cada hóspede.

Após um ano, Brian e sua equipe orgulhosamente comemoraram ter alcançado a mais alta pontuação na satisfação dos hóspedes na história de 30 anos do hotel. Nas palavras de Brian: “Eu temia a chegada de cada nova classificação de satisfação dos hóspedes toda sexta-feira. Agora, me sinto estimulado a sair da cama nas manhãs de sexta.”

## COMCAST

LeAnn Talbot era a nova vice-presidente sênior da Comcast, responsável pela região da Grande Chicago. Aquela era uma das maiores regiões em que a empresa operava, mas estava em último lugar entre mais de uma dúzia de regiões nas classificações de desempenho da companhia.

Nas palavras de LeAnn: “Nos nove anos anteriores, a região se manteve em último lugar em quase todas as métricas que a Comcast usava para avaliação de desempenho, apesar da sucessão de líderes. Não era um lugar exitoso, e pessoas talentosas não queriam arriscar uma mudança para a região de Chicago porque pensavam que isso poderia impactar negativamente suas carreiras. E, em virtude da importância da região, também estávamos sendo foco de atenção — algo a que nos referimos como ‘o amor’ — o que ocasionava ainda mais pressão. Precisávamos de um plano disciplinado para executar com excelência, e tinha que ser de imediato.”

Em dois anos, a região da Grande Chicago passou do último lugar para o primeiro nas classificações de desempenho interno da Comcast. LeAnn disse: “Além desses resultados operacionais, o efeito na equipe foi dramático. A região foi reconhecida como um dos 100 melhores locais de trabalho pelo *Chicago Tribune*. Quando começamos nossa jornada, eu realmente não pensei que todo esse progresso poderia ter acontecido tão rapidamente.”

## CNRL

A Canadian Natural Resources investiu aproximadamente US\$20 bilhões em sua unidade de produção Horizon Oil no norte de Alberta, Canadá, e não estava atendendo às expectativas de produção. Não obstante o multibilionário investimento, a unidade de produção de betume na operação Horizon Oil Sands não conseguia ultrapassar 72% da capacidade instalada. Casey McWhan, vice-presidente de produção de betume, sabia que precisava agir rápido, especialmente porque cada ponto percentual abaixo de 100% representava US\$15,7 milhões por ano de perda de receita. Ele sabia que o problema não era de falta de esforço: suas equipes trabalhavam sem parar para

manter o equipamento e as complexas instalações de refino online. Colin Savastianik, líder da operação, expressou uma frustração compartilhada por todos quando, sentado em seu escritório no fim do dia, e balançando a cabeça, se perguntou: “O que eu fiz hoje?” Ele sabia que estava trabalhando muito, mas no fim do dia parecia que nada havia sido de fato realizado.

Em um ano, Casey e sua equipe colocaram a fábrica em operação com quase 100% de sua capacidade. Embora os ganhos inesperados com esses resultados tenham permitido à CNRL comprar um concorrente principal, Casey disse: “O que *mais me orgulho* é desta equipe, de ver como os superintendentes e os gerentes cresceram e desenvolveram uma cultura de responsabilidade e propriedade.”

---

As histórias de Brian (Marriott), LeAnn (Comcast) e Casey (CNRL) podem soar muito diferentes, mas não são. Para cada um desses líderes, o desafio era essencialmente o mesmo. Logo, a solução também era a mesma.

Ao executar uma estratégia que requer uma mudança duradoura no comportamento de outras pessoas, você está enfrentando um dos maiores desafios de liderança. Com as 4 Disciplinas da Execução, você não está experimentando uma teoria interessante; está implementando um conjunto de práticas comprovadas que sempre enfrentam esse desafio com sucesso.

## O DESAFIO REAL

*Mudar uma cultura significava mudar a conversação. E, para mudar a conversação, as pessoas precisariam de palavras novas, em especial aquelas relacionadas a comportamentos que levariam a resultados positivos.*

— Liz Wiseman

Quer você denomine uma estratégia, uma meta ou um esforço de melhoria, qualquer iniciativa que, no papel de líder, você acione a fim de impulsionar de modo significativo sua equipe ou sua organização se enquadrará em

uma de duas categorias: a primeira requer principalmente uma “canetada”; a segunda, uma mudança de comportamento paradigmática.

Estratégias que dependem de uma “canetada” são aquelas que você executa apenas ordenando ou autorizando que sejam feitas. Em poucas palavras, se você tiver dinheiro e autoridade, pode fazê-las acontecer. Pode ser um importante investimento de capital, uma mudança no sistema de compensação, um realinhamento de papéis e responsabilidades, um aumento da equipe ou uma nova campanha publicitária. Embora a execução dessas estratégias exija planejamento, consenso, coragem, inteligência e dinheiro, você sabe que acabarão por acontecer.

Mudanças comportamentais de vulto são muito diferentes das estratégias do tipo “canetada”. Você não pode apenas ordenar que aconteçam porque a execução delas requer que pessoas, em geral muitas delas, façam algo diferente. Se alguma vez você já tentou fazer com que outras pessoas mudassem suas ações, sabe como é difícil. Mudar a si mesmo já é suficientemente complicado.

Por exemplo, você já tentou persuadir uma equipe de vendas a se comportar mais como consultores em sua abordagem aos clientes, ou induzir uma equipe de engenharia a colaborar com a equipe de marketing no design do produto, ou convencer uma equipe de call center a adotar uma nova plataforma de software? Você não pode simplesmente enviar um e-mail declarando: “A partir de amanhã, gostaríamos que todos fossem mais consultivos!” Na verdade, você pode estar tentando mudar rotinas que estão arraigadas há décadas. Até mesmo quando é ponto pacífico para todos que a abordagem antiga nunca elevará o desempenho a um patamar mais alto, é difícil fazer os seres humanos mudarem! Mesmo as iniciativas que parecem depender de uma canetada podem frequentemente evoluir para aquelas que requerem uma mudança de comportamento significativa e permanente.

Nosso colega Jim Stuart resumiu assim esse desafio: “Para atingir uma meta jamais alcançada, você deve começar a fazer coisas que nunca fez anteriormente.” Se a mudança exigir que as pessoas façam algo diferente, será preciso conduzir uma *estratégia de mudança de comportamento*, e isso não será fácil.





Quase todo líder sentiu a dor e a frustração desse desafio. Alguma vez você já se viu a caminho do trabalho murmurando algo como: “Pelo amor de Deus, será que não conseguimos fazer isso?” Em caso afirmativo, então você se lembra de como se sentiu quando a incapacidade de fazer as pessoas mudarem foi o entrave entre você e os resultados desejados. Isso não é exclusividade sua.

Em um importante estudo sobre mudança organizacional, a empresa global de consultoria em gestão Bain & Company relata estes achados: “Cerca de 65% das iniciativas exigem mudanças comportamentais significativas por parte dos empregados da linha de frente, algo que os gestores frequentemente deixam de considerar ou de planejar com antecedência.”<sup>1</sup>

Apesar da relevância desse problema, os líderes raramente o reconhecem. Você não os ouve dizer: “Gostaria de ser melhor na condução de estratégias que demandem das pessoas um modo de agir diferente.” Provavelmente, o que você ouvirá com mais frequência é: “Gostaria de não ter que lidar com Antônio, Paulo e Suzana!”

É natural um líder supor que as pessoas sejam o problema. Afinal de contas, são elas que fazem o que precisa ser feito. Todavia, isso é um erro. *As pessoas não são o problema!*

W. Edwards Deming, pai do movimento da qualidade, ensinou que, em todas as ocasiões nas quais a maioria das pessoas se comporta de uma

maneira particular a maior parte do tempo, elas não são o problema. O problema é inerente ao sistema.<sup>2</sup> Como líder, você é responsável pelo sistema. Embora uma pessoa específica possa ser um grande problema, se você insiste em culpá-la, reconsidere.

Quando começamos a estudar esse desafio há muitos anos, primeiro queríamos entender as causas básicas da execução deficiente. Coordenamos uma pesquisa internacional com trabalhadores e examinamos centenas de empresas e órgãos governamentais. Durante os estágios iniciais de nossa pesquisa, encontramos problemas por todos os lados.

Uma das principais suspeitas por trás do entrave na execução era a clareza das metas: as pessoas simplesmente não as compreendiam. Na verdade, em nossas pesquisas iniciais, aprendemos que apenas um funcionário em sete era capaz de citar pelo menos uma das metas mais importantes de sua organização. Isso mesmo — 15% não conseguiam mencionar nem mesmo 1 das 3 metas mais importantes identificadas por seus líderes. Os outros 85% citavam o que *pensavam* ser a meta, mas que, em geral, nem remotamente se parecia com o que seus líderes estabeleceram. Quanto mais distante do topo da organização, menor a clareza; e esse foi apenas o começo dos problemas com os quais nos defrontamos.

A falta de comprometimento com a meta foi outro ponto. Até mesmo as pessoas que conheciam a meta não estavam suficientemente comprometidas com ela. Apenas 51% da equipe declarava estar envolvida com sua meta, ou seja, quase metade apenas se deixava levar pelos acontecimentos.

A responsabilização também foi um ponto de destaque. Assombrosos 81% dos entrevistados disseram que não eram responsabilizados pelo progresso regular das metas da organização. E essas não eram traduzidas em ações específicas: 87% não tinham ideia clara do que deveriam fazer para alcançá-las. Não é de se admirar tanta inconsistência na execução!

Em resumo, as pessoas não se sentiam seguras sobre qual era a meta, não estavam comprometidas com ela, não sabiam o que deveria ser feito especificamente e não estavam sendo responsabilizadas por isso.

Essas foram apenas as explicações mais óbvias sobre o porquê das falhas na execução. Em um nível mais sutil, houve problemas de confiança, de sistemas de remuneração desalinhados, processos com desenvolvimento deficiente e tomadas de decisão erradas.

Nosso primeiro instinto foi dizer: “Corrijam tudo! Acertem tudo e depois conseguirão implementar sua estratégia.” Seria como lhes aconselhar a ferver o oceano.

Conforme nos aprofundávamos, começamos a vislumbrar uma causa muito mais fundamental da falha na execução. Certamente, os problemas que acabamos de citar (falta de clareza, compromisso, colaboração e responsabilização) exacerbam a dificuldade de execução da estratégia. Mas, na realidade, eles inicialmente desviaram nossa atenção de um problema mais complexo. Há um ditado que diz: “O último a descobrir que a água existe é o peixe.” Ele resume muito bem nossa descoberta. Como um peixe descobrindo a água na qual nada o tempo todo, finalmente percebemos que o problema fundamental com a execução sempre esteve bem na nossa frente. Não o víamos porque ele permeava tudo, e assim se tornou invisível.

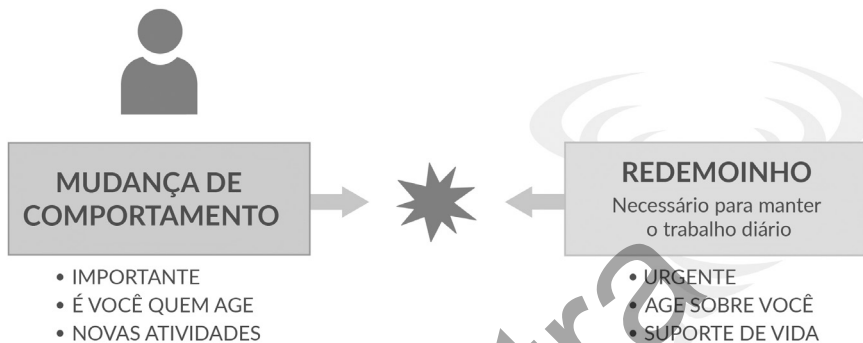
## O REDEMOINHO

O verdadeiro inimigo da execução é o nosso trabalho diário! Nós o denominamos *redemoinho*. É a enorme quantidade de energia necessária apenas para manter em funcionamento nossa operação no dia a dia, que, ironicamente, é também aquilo que torna tão difícil executar qualquer coisa nova. O redemoinho tira o foco necessário para impulsionar sua equipe.

Líderes raramente diferenciam o redemoinho das metas estratégicas, porque ambos são necessários à sobrevivência da organização. Contudo, eles são claramente diferentes e, o mais importante, competem incansavelmente por tempo, recursos, energia e atenção. Não precisamos dizer quem geralmente vencerá essa luta.

O redemoinho urge e todos os dias, a cada minuto, atua sobre você e sobre aqueles que trabalham para você. As metas estabelecidas para avançar

são importantes, mas, quando a urgência e a importância entram em conflito, a urgência sempre vence. Quando tomar consciência dessa luta, você a verá acontecendo em todos os lugares e em todas as equipes que estejam tentando implementar algo novo.



Considere sua própria experiência. Você conseguiu se lembrar de alguma iniciativa importante que foi bem lançada e depois tenha morrido? Como chegou ao fim? Foi com um choque violento, seguido de tremenda explosão? Ou foi se extinguindo lentamente com o passar do tempo, asfixiada pelo redemoinho? Fizemos essa pergunta a líderes de líderes e sempre recebemos a mesma resposta: “Lenta asfixia!” É como encontrar aquela camiseta desbotada no fundo da gaveta e dizer: “Ah, sim, Encontro Anual de Operações. Eu me pergunto o que terá acontecido com ela.” Morreu, e nem sequer teve um funeral.

Executar a despeito do redemoinho significa superar não apenas a intensa distração que ele causa, mas também a inércia contida em “o modo como sempre foi feito”. Não estamos dizendo que o redemoinho seja nocivo. Não é. Ele mantém uma organização viva e não pode ser ignorado. Se você ignorar a urgência, ela pode matá-lo hoje. Contudo, também é verdade que, se você ignorar o que é importante, pode ser morto amanhã. Em outras palavras, operar somente dentro do redemoinho significa não progredir, e toda a energia será gasta apenas tentando se manter em pé na ventania. O desafio é executar suas metas mais importantes em meio às urgências!

Diferentes líderes vivenciam o redemoinho de diferentes maneiras. Um executivo sênior de um dos maiores varejistas de materiais de obra e decoração para o lar descreve-o da seguinte forma: “Não temos dragões atacando e nos afastando das prioridades. O que temos são mosquitos. Todos os dias eles infestam nossos olhos e, quando olhamos para os seis meses anteriores, constatamos não ter feito nada que dissemos que faríamos.”

Quase certamente você já se viu enfrentando o redemoinho ao tentar explicar uma nova meta ou estratégia para alguém que trabalha para você. Lembra-se da conversa? Sua mente estava clara, centrada na meta e formulava uma explicação em termos de fácil compreensão. Todavia, enquanto falava, seu interlocutor lentamente se retirava da sala, o tempo todo fazendo que sim com a cabeça, reafirmando o que você dizia, mas tentando voltar para o *trabalho de verdade*, um outro nome para redemoinho.

Esse empregado está totalmente engajado em atingir aquela meta? Nem um pouco. Está tentando sabotar sua meta ou solapar sua autoridade? Não. Está apenas tentando sobreviver no redemoinho dele.

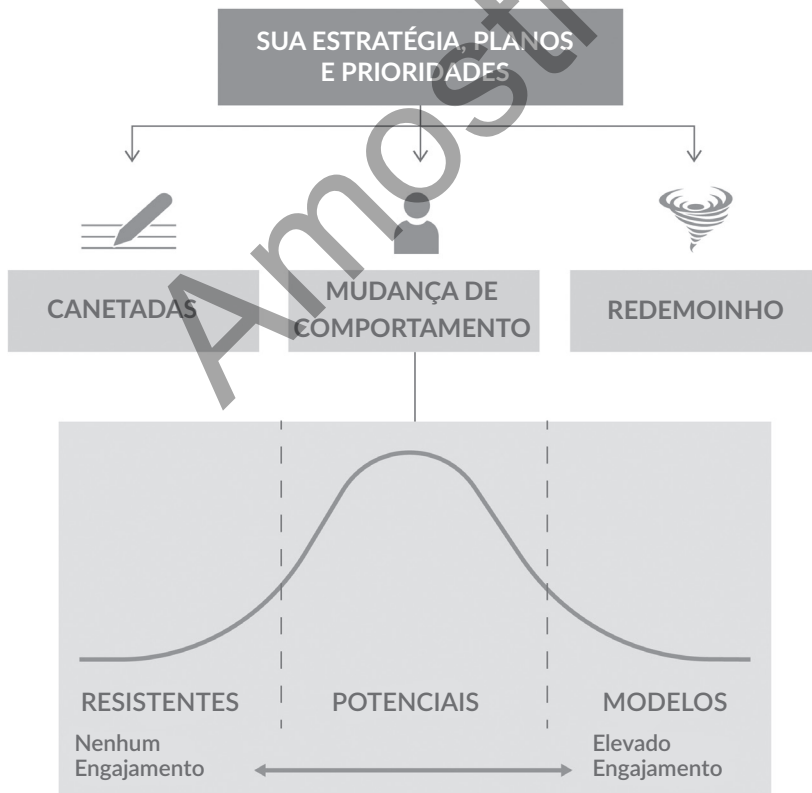
Para ilustrar, um de nossos colegas compartilhou esta história: “Eu presidia o conselho comunitário da minha escola secundária que estabelecera uma séria meta de melhoria das notas das provas. Minha tarefa era orientar os professores sobre a nova meta. Assim sendo, marquei uma reunião com os professores envolvidos para explicar o que estávamos fazendo e dar início ao processo. Inicialmente fiquei desconcertado, pois eles não pareciam estar prestando atenção ao que eu dizia. Lentamente descobri o porquê: sobre a pequena mesa de uma das professoras havia uma pilha de umas mil folhas de papel. Era a produção de redações de um só dia, que ela teria de avaliar e em seguida atribuir notas. Além disso, tinha de comparecer a uma reunião de pais e planejar as aulas do dia seguinte. Denotava sua impotência enquanto eu fazia minha longa exposição. Na verdade, não estava me escutando. Não existia disponibilidade em sua mente para tal, e não a culpa!”

Vamos resumir o que dissemos até agora. Primeiro, conforme busca resultados, você em certo momento terá que executar uma estratégia de *mudança de comportamento*. Ações com base na autoridade só o levarão até

aqui. Em segundo lugar, quando você assumir uma estratégia de mudança de comportamento, lutará em meio a um redemoinho, e este é um adversário de peso, imbatível em muitas organizações.

Não podemos enfatizar o suficiente que as 4 Disciplinas da Execução não são projetadas para gerenciar seu redemoinho, nem tampouco para gerenciar iniciativas do tipo canetada. Elas constituem um método preciso para obter resultados extraordinários com relação a seu objetivo mais crítico: sua Meta Crucialmente Importante.

Considerando que a execução é, essencialmente, um desafio humano que exige comportamentos novos ou diferentes para alcançar melhores resultados, você pode compreender melhor o impacto das 4DX examinando em primeiro lugar a reação mais humana entre todas: a resistência à mudança.



Quando se trata de adotar uma mudança de comportamento, você pode esperar que as pessoas se enquadrem em uma de três categorias. A primeira delas compõe-se de pessoas que se envolvem rapidamente. Eles são seus primeiros usuários, aqueles que adotam com gosto e tomam como modelo os novos comportamentos que criarão melhores resultados. Esses também são os membros de sua equipe mais abertos a novas ideias e dispostos a tentar novas abordagens; eles são, em geral, os mais comprometidos com a *vitória*. Nós nos referimos a eles como Modelos.

Há outra categoria (geralmente uma porcentagem muito maior da equipe) que aparenta apoiar totalmente a mudança de comportamento, mas de fato adotou apenas um mínimo das mudanças necessárias. Eles fazem só o suficiente para parecer solidários, sem nunca realmente se comprometer. Chamamos esses indivíduos de Potenciais, porque ainda não se comprometeram inteiramente.

Por fim, e infelizmente, uma parcela da equipe nunca aceitará as mudanças que os resultados inovadores requerem. Chamamos essa categoria de Resistentes. Na maioria das vezes, os indivíduos nessa categoria jamais adotarão mudanças significativas no modo como se tornaram confortáveis em seu desempenho.

Os Modelos são encontrados tanto nas melhores organizações quanto naquelas que passam por dificuldades. Eles criam bolsões de excelência e normalmente são uma fonte de resultados extraordinários. O alto desempenho dos Modelos é valioso não apenas porque produz resultados, mas também porque confirma que resultados inovadores são possíveis em uma escala maior. Quanto maior a porcentagem de Modelos, maior o desempenho da equipe.

Bolsões de excelência são, também, o lado luminoso de um problema mais sombrio. Há em quase todas as organizações uma variabilidade significativa no desempenho: altos e baixos que são predominantemente impulsionados pelos Potenciais e pelos Resistentes. Quanto maior a porcentagem dessas duas categorias, mais inconsistentes serão os resultados.

Essas duas dinâmicas — bolsões de excelência e variabilidade de desempenho — existem nas organizações de melhor e de pior desempenho. O que

na verdade separa os melhores e os piores desempenhos é a *forma* de suas respectivas curvas. A curva de adoção do executor de alto desempenho é mais “estreita”. Portanto, embora os líderes tenham que aceitar que sempre terão uma curva de adoção, *eles não precisam aceitar a forma dessa curva*. Quando o fazem, os líderes estão, de certo modo, desistindo de melhorar a *execução* e se limitam a melhorar os resultados apenas por meio de mudanças na *estratégia*. O propósito das 4 Disciplinas da Execução é mover a curva de adoção para a direita e para baixo, a fim de obter uma mudança de comportamento.

## AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO

Tim Harford, autor de *Economista Disfarçado*, comentou: “Mostre-me um sistema complexo bem-sucedido e lhe mostrarei um sistema que evoluiu por meio de tentativa e erro.”<sup>3</sup> No caso das 4DX, ele está absolutamente correto. Esse sistema se beneficiou de ideias bem pesquisadas, mas *evoluiu* mediante tentativas e erros.

Em nossa pesquisa inicial com a Harris Interactive, entrevistamos quase 13 mil pessoas internacionalmente em 17 diferentes setores de atividade e completamos com avaliações internas de 500 empresas diferentes. Ao longo dos anos, aumentamos essa base, fazendo um levantamento com quase 300 mil líderes e membros de equipes. A pesquisa foi valiosa como fundamento para os princípios e como guia para nossas principais informações, mas os insights reais não resultaram da pesquisa. Eles se originaram do trabalho com pessoas como você em mais de 1.500 implementações. Foi esse esforço que nos capacitou para o desenvolvimento dos princípios e dos métodos que sabemos que funcionarão, independentemente do setor ou do país no qual sejam implementados.

Neste ponto temos uma boa notícia e uma má notícia. A boa notícia é que existem regras — regras para executar uma mudança de comportamento perante o redemoinho. A má notícia é que existem regras — os tipos de regras que ocasionam consequências imediatas se forem violadas.



Apesar da simplicidade que à primeira vista aparentam, as disciplinas não são simplistas. Muito ao contrário. As disciplinas mudarão, e profundamente, a maneira pela qual você aborda suas metas. A partir do momento em que as adotar, nunca mais liderará do mesmo modo novamente, quer você seja um coordenador de projeto, um líder de uma pequena força de vendas ou dirija uma das empresas listadas na Fortune 500. Acreditamos que essas disciplinas representam um avanço sobre como impulsionar equipes e associações.

A seguir apresentamos uma visão geral das 4 Disciplinas.

### **Disciplina 1: Foque o Crucialmente Importante**

Basicamente, quanto mais você tenta fazer, menos realiza de fato. Esse é um princípio inflexível, e inevitável, sob o qual todos nós convivemos. Em algum momento ao longo do caminho, a maioria dos líderes o esquece. Por quê? Porque líderes inteligentes, ambiciosos, não querem fazer o mínimo, querem fazer o máximo, mesmo os mais experientes. Você não acha difícil dizer não para uma boa ideia e mais ainda para uma grande ideia? Ainda assim, sempre haverá melhores ideias do que você e sua equipe têm capacidade de executar. Por isso, seu primeiro desafio é focalizar o crucialmente importante.

Foco é um princípio natural. Os raios solares não são suficientemente fortes para atear um fogo, mas, uma vez que são focalizados com uma lente de aumento, farão com que uma folha de papel se incendeie em segundos. O mesmo se aplica aos seres humanos: a partir do momento que a energia coletiva se concentra em um desafio, pouca coisa deixará de ser realizada.

A Disciplina 1: Foque o Crucialmente Importante requer que você vá contra sua inclinação básica de líder e focalize *menos*, de modo que sua equipe consiga alcançar *mais*. Quando você implementa a Disciplina 1, começa selecionando uma (ou no máximo duas) metas crucialmente importantes, em vez de tentar melhorar significativamente tudo de uma só vez. A isso denominamos *Meta Crucialmente Importante* (MCI) a fim de deixarmos claro para a equipe que essa é uma meta de maior importância. O fracasso na conquista dessa meta tornará qualquer outra realização secundária, ou possivelmente até mesmo irrelevante.

Se você estiver tentando executar simultaneamente uma série de novas metas, cada uma delas exigindo um alto grau de engajamento para ser alcançada, inevitavelmente ficará frustrado com os resultados obtidos. Ainda que cada meta possa ser justificável, as demandas do redemoinho limitam sua capacidade para qualquer coisa nova, em especial uma meta que requeira uma mudança de comportamento. A tentativa de distribuir essa capacidade limitada em várias metas é a causa mais comum de falhar na execução.

A palavra “foco” é mais frequentemente utilizada de duas maneiras, ambas essenciais para a Disciplina 1. A primeira é quando falamos em estreitar nosso foco, isso é, limitar o número de coisas que estamos mirando a uma única Meta Crucialmente Importante. A segunda é quando falamos sobre trazer uma determinada coisa para *dentro do foco*, o modo como se pode ajustar as lentes de uma câmera até obter plena nitidez. Isso é igualmente importante. A Meta Crucialmente Importante é singular e totalmente enfocada. Isso é obtido não somente selecionando a área específica na qual você deseja lograr resultados extraordinários (sua MCI), mas torná-la o foco de atenção definindo um ponto de partida (seu nível atual de desempenho), uma linha de chegada (seu desempenho melhorado desejado) e um prazo final para a MCI (a data em que esse novo nível deve ser alcançado).

Por exemplo, em vez de definir uma MCI como “Melhorar a receita de assinaturas”, você a definiria como “Aumente a receita de novas assinaturas de US\$3,5 milhões para US\$4,5 milhões até 31 de dezembro”. O processo para definir uma MCI não deve ser encarado simplesmente como “o processo deste ano para definir metas”. O MCI representa um resultado extraordinário que só pode ser alcançado mediante um tratamento especial. Sem esse nível de foco, você provavelmente não chegará aos resultados desejados. O foco é o primeiro passo, mas também é apenas o começo.

## **Disciplina 2: Atue nas Medidas de Direção**

Esta é a disciplina das alavancas. Ela se baseia no simples princípio de que as ações não são todas produzidas da mesma forma. Algumas têm mais impacto do que outras quando direcionadas a uma meta, e são elas que você deseja identificar e utilizar se quiser alcançar resultados extraordinários.

Seja qual for a estratégia que estiver seguindo, seu progresso e seu sucesso se basearão em dois tipos de métricas: históricas e de direção.

*Medidas históricas* são como relatórios de seguimento da Meta Crucialmente Importante, ou qualquer outra métrica que você não tem como influenciar de maneira significativa individualmente. Essas métricas são as que o deixam ficar em agonia a maior parte do tempo. Receitas, lucros, participação de mercado, qualidade do produto e satisfação do cliente são medidas históricas, o que significa que, quando as recebe, o desempenho que os impulsionou já se encontra no passado. É por isso que você está se agoniando: uma medida histórica não pode ser consertada, já é história.

*Medidas de direção* são bastante diferentes, no sentido de que são medidas de questões de alto impacto que sua equipe precisa realizar para atingir a meta. Em essência, elas correspondem aos novos comportamentos que impulsionarão o sucesso das medidas históricas, independentemente de padrões de comportamento tão simples como oferecer uma amostra a cada cliente da padaria ou tão complexo como aderir às normas de projeto de um motor a jato.

Uma boa medida de direção tem duas características básicas: é *preditiva* no alcance da meta e pode *ser influenciada* pelos membros da equipe. Para compreender essas duas características, considere uma simples meta como perder peso. Enquanto a medida histórica é o número de quilos perdidos, duas medidas de direção podem ser um limite específico de calorias por dia e um número específico de horas de exercício físico por semana. Essas medidas de direção são preditivas porque, ao implementá-las, você pode prever o que a balança (a medida histórica) lhe dirá na próxima semana. E são influenciáveis porque ambas estão sujeitas ao seu controle.

Tenha cuidado para não confundir o que chamamos de “medida de direção” com o termo frequentemente usado “indicador preditivo”. Por exemplo, centímetros de chuva podem ser preditivos do crescimento da safra, mas não é algo que pode ser influenciado pela equipe, e essa é a diferença crucial. Tanto as medidas de direção quanto os indicadores preditivos antecipam um resultado, mas apenas as medidas de direção incluem a

influência da equipe. Por essa razão, as medidas de direção são o elemento mais eficaz para rastrear ações críticas para a consecução da MCI.

O número de vezes que a manutenção preventiva é realizada pode ser uma medida importante para uma MCI (ou medida de direção) de redução do tempo de inatividade da máquina. Uma redução nos itens fora de estoque poderia ser uma medida importante para a MCI de aumentar as vendas nas mesmas lojas. O total de vezes que os supervisores do call center fazem coaching individual pode ser uma medida importante para uma MCI de melhoria do serviço prestado ao cliente. Agir com base em medidas de direção é um dos segredos de execução pouco conhecidos.

Em sua maioria, os líderes, inclusive alguns dos mais experientes, estão tão focados nas medidas históricas que a disciplina para se concentrar nas medidas de direção parece contraintuitiva.

Não entenda mal. As medidas históricas, no fim das contas, constituem as coisas mais importantes que você está procurando realizar. Todavia, as medidas de direção que fazem jus ao próprio nome são as que lhe permitirão atingir as medidas históricas. Uma vez identificadas, suas medidas de direção se tornarão as alavancas para alcançar sua meta.

### **Disciplina 3: Mantenha um Placar Envolvente**

As pessoas agem de forma diferente quando mantêm um placar. Se duvidar, observe qualquer grupo de adolescentes jogando basquete e veja como a partida se altera no minuto que se começa a marcar as cestas. Contudo, a verdade dessa declaração fica mais evidente por uma mudança na ênfase: as pessoas atuam de forma diferente quando *elas* mantêm um placar. Não se trata de o líder manter o placar para elas.

A Disciplina 3 é a disciplina do engajamento. Em princípio, o nível mais alto de desempenho sempre se origina nas pessoas que estão emocionalmente engajadas, e o nível mais alto de engajamento decorre do conhecimento do placar, isso é, se as pessoas sabem quando estão ganhando ou perdendo. É simples assim. Jogar boliche com os olhos vendados pode ser

engraçado no começo, mas, se não puder ver os pinos tombarem, logo se tornará maçante, até mesmo se você gostar muito desse tipo de diversão.

Se tiver restringido seu foco na Disciplina 1 (sua MCI com uma medida histórica) e determinado as medidas de direção que irão mantê-lo no curso de sua meta na Disciplina 2, terá os elementos de um jogo com possibilidade de ser vencido; ainda assim, o que você tem em mãos é uma “boa aposta”. Você não se sentirá em um jogo que pode ser vencido até que haja um placar envolvente.

O tipo de placar que levará aos níveis mais altos de engajamento de sua equipe sempre se parecerá mais com o placar de um jogador do que com o placar mais complexo que os treinadores adoram criar. Deve ser simples, tão simples que os membros da equipe podem verificar instantaneamente se estão vencendo ou perdendo. Por que isso é importante? Se o placar não for claro, o jogo que você deseja que as pessoas joguem será abandonado no redemoinho de outras atividades, e, se a equipe não souber se está ou não vencendo o jogo, provavelmente estará a caminho do fracasso.

#### **Disciplina 4: Crie uma Cadência de Responsabilidade**

A Disciplina 4 é quando a execução realmente acontece. As primeiras três disciplinas montaram o jogo, mas, até que você aplique a Disciplina 4, sua equipe *não* estará jogando a partida. Ela se baseia no princípio da responsabilização: a menos que nos responsabilizemos consistente e mutuamente, a meta se desintegrará naturalmente no redemoinho.

A cadência de responsabilidade é um ritmo de reuniões regulares e frequentes de toda equipe que possua uma Meta Crucialmente Importante. Essas reuniões acontecem pelo menos uma vez por semana e idealmente não duram mais do que 20 a 30 minutos. Nesse curto período de tempo, os membros da equipe se responsabilizam mutuamente pela produção de resultados apesar do redemoinho.

Por que a *cadência* de responsabilidade é tão importante?

Considere a experiência de alguém com quem tenha trabalhado. Ele e a filha adolescente dele fizeram um acordo de que ela poderia utilizar o carro da família desde que aos sábados pela manhã o lavasse, e ele estaria presente para se assegurar de que o carro estava limpo.

Por várias semanas, os dois se encontraram aos sábados e tudo estava em ordem. No entanto, seu colega precisou sair da cidade por dois sábados seguidos. Quando retornou, constatou que o carro não estava limpo. Perguntou à filha por que ela não cumprira a tarefa.

“Ora”, replicou ela, “vamos continuar fazendo isso?”.

Bastaram duas semanas para que o sistema de responsabilização se desfizesse. Se isso aconteceu em uma situação bilateral, pense na extensão de sua aplicação em um trabalho de equipe ou em uma organização como um todo. A mágica é a cadência. Os membros da equipe devem ser capazes de se responsabilizarem mutua e regularmente, com ritmo. Toda semana, um a um, cada membro da equipe responde a uma simples pergunta: “Que uma a duas coisas mais importantes farei na próxima semana (fora do redemoinho) que produzirão o maior impacto no placar?” Em seguida, os participantes relatam se cumpriram seus compromissos da semana anterior, quão bem estão progredindo nas medidas de direção e nas medidas históricas do placar, e assumem seus compromissos para a semana seguinte, tudo em poucos minutos. Na condição de líder, o modo pelo qual inicia as 4DX com sua equipe não é tão importante quanto o modo como executa as 4DX com sua equipe. A equipe deve sentir que isso não é apenas um jogo que pode ser vencido, mas também um jogo cujas apostas são altas. Isso começa com a maneira como você, sendo o líder, trata essa questão. Quando se lida com essa questão com total consistência, a comunicação de que as apostas são altas é perfeita. Isso é vital, uma vez que muitas outras prioridades concorrentes realmente dão a impressão de serem mais urgentes do que sua MCI no dia a dia. Contudo, o verdadeiro segredo da Disciplina 4, além da cadência recorrente, é que os membros da equipe criam seus próprios compromissos. É comum encontrarmos equipes nas quais os membros esperam, até mesmo desejam, que lhes seja dito o que deve ser feito. Todavia,

ao assumirem seus próprios compromissos, o comprometimento aumenta. Os membros da equipe serão sempre mais comprometidos com as próprias ideias do que com as diretrizes dos superiores. Ainda mais importante, ao se comprometerem com seus parceiros, e não apenas com o chefe, a ênfase migra do profissional para o pessoal. O comprometimento transcende a realização da tarefa e se torna uma promessa feita à equipe.

Como a equipe se compromete com um novo conjunto de metas toda semana, essa disciplina cria um plano de execução semanal *just-in-time* que se adapta aos desafios e às oportunidades que jamais podem ser previstos em um plano estratégico anual. Assim, o plano vai sendo adaptado na mesma velocidade do negócio. O resultado? A equipe pode direcionar enorme energia para a Meta Crucialmente Importante sem ficar bloqueada pelo redemoinho de mudanças em movimento ao redor dela.

Quando sua equipe começar a ver a medida histórica de uma grande meta avançando como resultado direto de seus esforços, saberá que está vencendo, e nunca encontraremos nada que aumente mais o moral e o engajamento de uma equipe do que a vitória.

As pessoas querem vencer. Elas querem dar uma contribuição que seja significativa. Porém, muitas organizações não têm uma disciplina desse tipo — um regime consciente e consistente, necessário para implementar metas-chave com excelência. O impacto financeiro de uma falha na execução pode ser enorme, mas esse é apenas um dos impactos. Outro é o custo humano para as pessoas que querem dar o melhor de si e ser parte de uma equipe vencedora. Em contraste, não há nada mais motivador do que pertencer a uma equipe que conheça a meta e esteja determinada a chegar lá.

As 4 Disciplinas funcionam porque se baseiam em princípios, não em práticas. As práticas são situacionais, subjetivas e estão sempre se transformando ao longo do tempo. Os princípios são atemporais e autoevidentes, e se aplicam sempre. São leis naturais, como a gravidade. Se você os entende, ou até mesmo concorda com eles, não importa, pois ainda assim se aplicam.

Assim como existem princípios que governam o comportamento humano, há princípios que governam o modo como as equipes levam suas missões a termo, ou como elas as executam. Acreditamos que os princípios da execução sempre foram o foco, a alavancagem, o engajamento e a responsabilização. Existem outros princípios em jogo quando se trata de execução? Sim. Entretanto, existe algo de especial sobre esses quatro e o sequenciamento deles? Com certeza. Não os inventamos e livremente reconhecemos que entendê-los nunca foi o problema. O desafio para os líderes tem sido encontrar um modo de implementá-los, especialmente em meio à fúria do redemoinho.

## COMO ESTE LIVRO ESTÁ ORGANIZADO

*As 4 Disciplinas da Execução* está organizado em três partes para fornecer uma compreensão progressivamente mais profunda sobre as disciplinas e sua aplicação a qualquer equipe ou organização.

A **Parte 1**, “Aprendendo as 4DX”, apresenta uma compreensão completa das 4 Disciplinas. Essa parte também explica por que esses conceitos aparentemente simples são na verdade tão difíceis de praticar, e por que eles são a chave para enfrentar com sucesso o maior desafio de qualquer líder. Cada líder e, se possível, cada indivíduo deve ler e absorver as ideias deste texto.

A **Parte 2**, “Implementando as 4DX como um Líder de Líderes”, é um guia detalhado de como enfrentar os desafios de alto nível envolvidos na implementação das 4DX em várias equipes ou em uma organização inteira. Também inclui práticas específicas para modelagem e sustentação de alto desempenho em longo prazo. Cada líder de líderes deve estudar essa seção cuidadosamente e seguir essas diretrizes ao implementar as 4DX. O conteúdo aqui presente é o resultado de nossa experiência de mais de duas décadas ensinando e aprendendo com alguns dos melhores líderes seniores do mundo. Além disso, os líderes das equipes da linha de frente acharão



este material valioso para entender o foco e a direção de *seus líderes*, e para se preparar para o sucesso como um líder de líderes um dia.

**A Parte 3**, “Implementando as 4DX como um Líder da Equipe da Linha de Frente”, é projetada como um guia de campo. Ela fornece instruções detalhadas, passo a passo, para implementar as disciplinas como um líder de uma equipe de linha de frente, e tem um capítulo separado dedicado a cada disciplina. Essa seção é a instrução mais específica e detalhada para implementar as 4DX, e é projetada para guiar o líder de uma equipe da linha de frente em todos os aspectos relacionados a trazer as disciplinas para sua equipe. Líderes de líderes podem descobrir que esse material fornece um contexto valioso para as atividades de suas equipes de linha de frente, mas isso não significa que deve ser leitura obrigatória em seu nível.

Em sua maioria, os livros de negócios compartilham muitas ideias e teorias úteis, mas são superficiais na aplicação. Neste livro, nos dedicamos muito à aplicação, e diremos exatamente o que você pode fazer para implementar essas disciplinas — os detalhes, as dicas, os cuidados, o que você precisa. Vamos compartilhar tudo o que sabemos. Esperamos que você ache essa abordagem estimulante.

## ANTES DE VOCÊ COMEÇAR...

Aprendemos que há de se ter cuidado com três coisas quando se começa a estudar as 4 Disciplinas mais profundamente.

*4DX: fáceis de dizer, difíceis de fazer.* Em primeiro lugar, as disciplinas parecerão ilusoriamente simples, mas exigem um trabalho contínuo para serem implementadas. É como um dos nossos clientes colocou: “Fácil de dizer, difícil de fazer.” Não se engane com essa simplicidade: em parte, as 4 Disciplinas são poderosas porque são fáceis de entender. Todavia, a implementação bem-sucedida demanda esforço significativo ao longo de um período extenso. Exige comprometimento contínuo. Se a meta que você está buscando não é aquela que precisa alcançar, talvez não tenha o com-

prometimento necessário. A recompensa, contudo, é que você não apenas alcançará essa meta, mas também construirá o músculo organizacional e a capacidade para alcançar a próxima meta e a seguinte.

*As 4DX são contraintuitivas.* Em segundo lugar, cada uma das 4 Disciplinas é uma mudança de paradigma e pode até ir contra sua intuição. Não obstante possa parecer instintivo ter muitas metas, quanto mais você tem, menos alcançará a excelência. Caso queira alcançar uma determinada meta, não se concentre na meta em si, mas nas medidas de direção que conduzem a ela. À medida que você implementa cada disciplina, pelo menos inicialmente, estará fazendo coisas que à primeira vista podem não parecer fazer sentido e vão contra seus instintos. Permita-nos enfatizar, porém, que as 4 Disciplinas são o resultado de experimentação séria e intensa, e de testes de hipóteses ao longo de muitos anos; tudo o que você aprenderá aqui foi examinado minuciosamente. A boa notícia é que, assim que você ganhar experiência com as 4 Disciplinas, o que parecia estranho no início se tornará mais confortável e mais eficaz.

*As 4DX são um sistema operacional.* Em terceiro lugar, as 4 Disciplinas são um conjunto harmônico e não um menu de escolhas. Apesar de cada disciplina ter seu valor, o verdadeiro poder delas reside em como funcionam em conjunto e em sequência. Cada disciplina define o cenário para a próxima. Deixe uma de fora e terá um resultado muito menos eficaz. Pense nas 4 Disciplinas como o sistema operacional de um computador — uma vez instalado, pode ser usado para colocar em prática qualquer estratégia que escolher, mas você precisará de todo o sistema para ter resultado. Conforme formos avançando nos próximos capítulos, as razões disso se tornarão mais evidentes.