

# Apresentação Livro Mensal

Execução – A Disciplina para Atingir Resultados  
Larry Bossidy e Ram Charan



# Execução – A Disciplina Para Atingir Resultados

O tema do livro “**Execução – A Disciplina para Atingir Resultados**” de Larry Bossidy e Ram Charan trata de um tema comum nas organizações: **planos estratégicos brilhantemente desenvolvidos não conseguem ser implementados corretamente e trazer os resultados propostos**. A partir desta constatação e através de exemplos de grandes empresas globais os autores apontam os caminhos para a **Execução – uma disciplina para mesclar estratégia e realidade**.

## Sobre os Autores

- **Larry Bossidy:** teve uma longa e excepcional carreira na General Electric e transformou a AlliedSignal em uma das empresas mais admiradas do mundo. Eleito CEO do ano em 1998 pela Chief Magazine.
- **Ram Charan:** consultor de negócios altamente conceituado entre CEOs e executivos de alto escalão. Autor de vários livros e foi professor na Harvard Business School e na Kellogg School.

## Capítulos

- Introdução
- Parte 1 – Por que é Necessário Saber Executar
- Parte 2 – Os Elementos da Execução
- Parte 3 – Os Três Processos-Chave da Execução
- Conclusão – Carta Para uma Jovem Líder

# Introdução

- Estabelecer a disciplina de execução é a **atividade mais importante de um líder.**
- Estabelecê-la é difícil mas perdê-la é fácil.
- De nada adianta pessoas que trabalham muito e são brilhantes mas que **não são eficazes e não honram seus compromissos.**
- Todas as empresas possuem processos de Estratégia, Pessoal e Operações.
- Porém **poucas administram esses processos em profundidade e sinergia** e obtém resultados significativos.
- Muitas vezes esses **processos-chave estão descolados da realidade diária do negócio** ou não se integram entre si.
- Antigamente as empresas escapavam de sua incompetência executiva pedindo paciência. “A conjuntura está complicada”, etc. Mas a conjuntura está sempre complicada e o sucesso não é mais medido ao longo dos anos. **A execução agora é testada trimestralmente**
- Atualmente, a **diferença** entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a **habilidade de executar.**

# Introdução

- **Líderes enfatizam muito a estratégia de alto nível**, conceitual, intelectualizando e filosofando, **e não propriamente a implementação**, o “como”.
- **Estratégia é commodity**. Qualquer grande empresa pode ter acesso às grandes consultorias.
- O problema é que as pessoas pensam a execução como o lado tático do negócio, algo que os **líderes delegam para se concentrar em algo mais importante**.
- Isso é um erro. **O líder deve estar profundamente envolvido na tarefa de execução**.

*Execução é um conjunto de específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para terem vantagem competitiva. É uma disciplina por si só.*

- Os líderes em uma cultura de execução elaboram **estratégias que são mais roteiros** do que fórmulas rígidas endeusadas em grandes livros de planejamento.
- **São estratégias criadas para serem implementadas**.

# 1 – Por que é Necessário Saber Executar

## A Lacuna que Ninguém Conhece

- *(Ver parágrafo inicial)*
- **Empresas que deveriam ter se saído bem (2002):** Aetna, AT&T, British Airways, Campbell Soup, Compaq, Gillette, HP, Kodak, Lucent Technologies, Motorola, Xerox, etc
- **Empresas que se saíram bem:** GE (Jack Welch), Dell, EDS, AlliedSignal, Nokia
- Quando as empresas não cumprem suas promessas o CEO atribui o fato à estratégia errada. Porém, as **estratégias dão errado mais frequentemente porque não são bem executadas.**
- A menos que você **traduza as grandes idéias em passos** concretos para ação, elas são inúteis.
- Necessário testar o conceito. Execução!
- Nenhuma empresa pode honrar seus compromissos se seus líderes não **praticarem a disciplina de execução em todos os níveis.**
- **Diálogo é o cerne da cultura.** O modo como as pessoas falam umas com as outras mostra como a organização funciona (**formal x informal**)
- **Meritocrácia é crucial.** A Execução deverá estar embutida no sistema de remuneração e bonificação.

# 1 – Por que é Necessário Saber Executar

## A Lacuna que Ninguém Conhece

- Execução deve ser um **elemento-chave na cultura** da empresa
- Execução é uma forma de **expor a realidade** da empresa e agir sobre ela (**Diálogo Consistente**)
- **Execução não é tática**, mas as táticas são parte central da execução.
- **Comos, O ques e Quens** (Responsabilidade das pessoas sobre os resultados)
- Porém **gerenciar os detalhes é um grande erro** (diminui autoconfiança, iniciativa, criatividade, etc)
- **O envolvimento do líder** deve ser delegar as tarefas e fazer follow up.
- **MBWA** - Management By Walking Around
- Porém sair do **conceito para os detalhes fundamentais é um longo caminho!**

# 1 – Por que é Necessário Saber Executar

## A Diferença na Execução

- Os líderes normalmente são pessoas tomadas pela **motivação intelectual de cada nova idéia.**
- São **conceituadores articulados**
- Mas **não estão interessados em como fazer acontecer.**
- Muitos **não compreendem o que precisa ser feito para converter uma visão em tarefas específicas,** pois seu pensamento de alto nível é muito amplo.
- Eles não cristalizam o pensamento ou **prevêem os obstáculos.**
- **Não sabem como escolher as pessoas com habilidade para executar.**
- Sua **falta de envolvimento os priva de um julgamento consistente sobre as pessoas,** o que só se adquire com a prática.

# 2 – Os Elementos da Execução

## Elemento 1 – Os Sete Comportamentos Essenciais do Líder

### Conheça seu pessoal e sua empresa

- Os líderes não estão onde a ação está. Não tem contato com a situação competitiva real e não estabelecem relacionamentos pessoais, que geram comprometimento e responsabilidade.

### Insista no realismo

- O realismo torna a vida desconfortável pois faz com que as pessoas encarem seus pontos fortes e principalmente seus pontos fracos e dificuldades.

### Estabeleça metas e prioridades claras

- Líderes que executam se concentram em algumas poucas prioridades claras que todos podem entender. Simplicidade em busca do senso comum.
- Pessoas precisam de um pequeno número de prioridades (3-4) para obterem resultado

### Conclua o que foi planejado

- Metas claras e simples não significam nada se ninguém as levar a sério.
- Pessoas devem ser responsabilizadas pelo resultado



# 2 – Os Elementos da Execução

## Elemento 1 – Os Sete Comportamentos Essenciais do Líder

### Recompense quem faz

- Se você quer que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensá-las a altura.
- Incentivos e Respeito baseados no desempenho.

### Amplie as habilidades das pessoas pela orientação

- Uma das partes mais importantes do trabalho do líder é passar seu conhecimento e experiência para a próxima geração de líderes.
- Observar em ação e dar feedback qualificado, franco e sincero.
- Arte de Questionar: Fazer as perguntas certas força as pessoas a pensar, descobrir e buscar soluções. Trás a realidade à tona.

### Conheça a si próprio

- Firmeza Emocional: Aceitar pontos de vista opostos, encorajar e aceitar desafios, compreender e lidar com seus pontos fracos ser firme para tomar decisões sobre pessoas que não estão desempenhando bem.

# 2 – Os Elementos da Execução

## Elemento 2 – Criando o Modelo para a Mudança Cultural

- **Hardware** (Estrutura, Estratégia) x **Software** (Crenças e Comportamentos)
- **Software Social da Execução** = Cultura
- **Mecanismos Operacionais Sociais** = Ferramentas e dinâmicas de interação. WEB 2.0
- A maioria das iniciativas de mudança cultural fracassa pois **não está ligada à melhoria dos resultados da empresa.**
- **Premissa Básica:**
  1. Deixar claro os resultados desejados
  2. Discutir a forma de obter esses resultados (orientação)
  3. Recompensa, orientação, punição, demissão.
- **Cultura** = Valores + Crenças + Normas de Comportamento.
- Deve-se focar na **mudança das crenças** sobre a empresa, negócio, contexto, etc e nos comportamentos decorrentes
- **Atrelar incentivos ao desempenho e torná-los transparentes** é a base para a mudança.
- **Diálogo Consistente:** Realidade através de Abertura, Franqueza e Informalidade.
- **Verdade acima da Harmonia.**
- A Cultura da empresa **é o comportamento de seus líderes.**

# 2 – Os Elementos da Execução

## Elemento 3 – Ter as Pessoas Certas no Lugar Certo

### O trabalho que nenhum líder deve delegar

- A qualidade das pessoas é o fator de maior vantagem competitiva sustentável
- Nas empresas que obtém sucesso, os líderes se concentram incansavelmente na seleção de pessoal
- Larry Bossidy concentrava 30-40% do seu tempo nos processos de pessoal. Contratar, propiciar as experiências certas e desenvolver líderes

### Por que as pessoas certas não estão nos cargo certos

- **Falta de Conhecimento:** Exigências do cargo e critérios inegociáveis de seleção
- **Falta de Coragem:** Confrontar a pessoa que tem mau desempenho. Se aquele que tem mau desempenho ocupa um cargo suficientemente alto na organização, pode destruí-la.
- **Conforto Psicológico:** Muitos cargos estão preenchidos com as pessoas erradas porque os líderes que as promovem se sentem bem com elas.
- **Resultado: Falta de Comprometimento Pessoal**

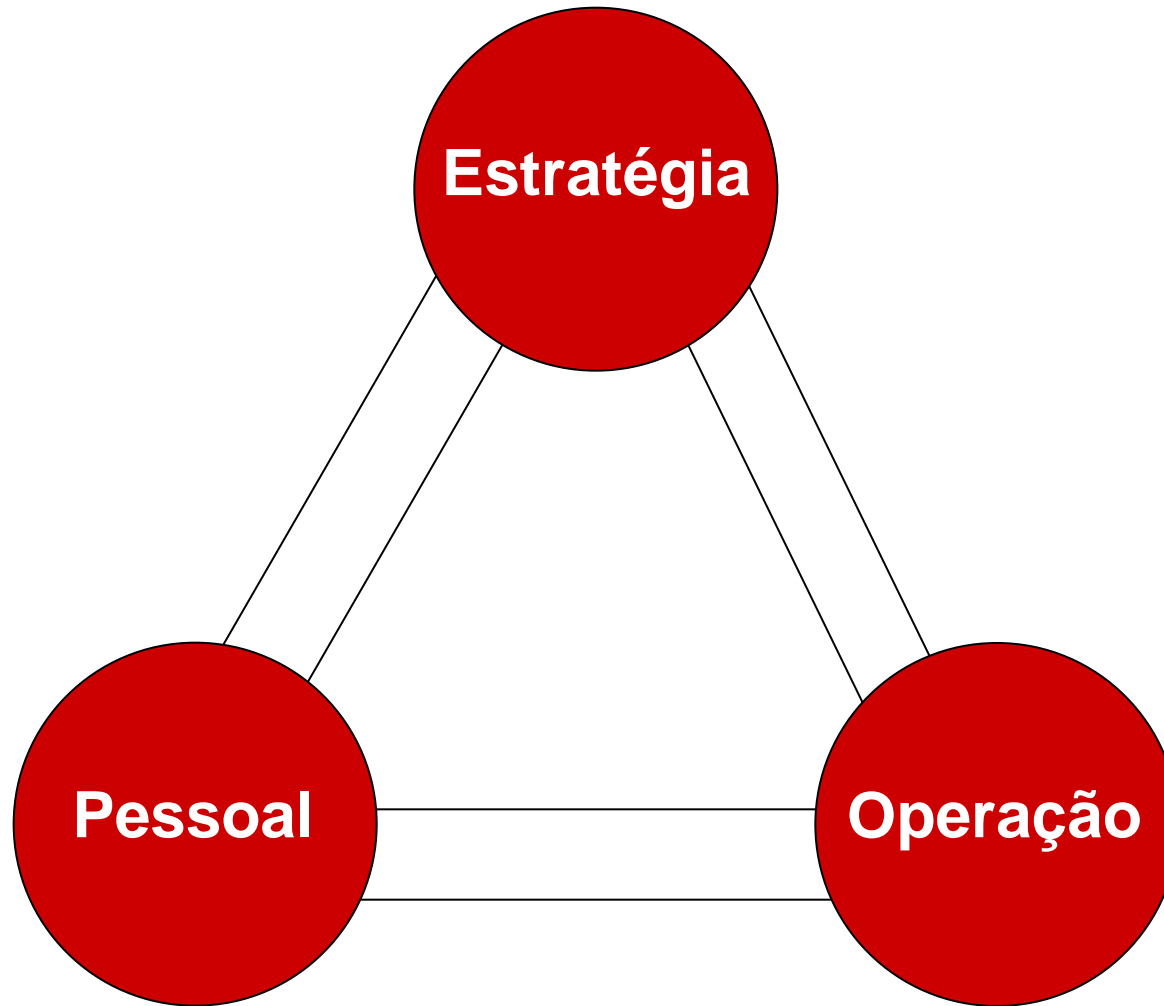
# 2 – Os Elementos da Execução

## Elemento 3 – Ter as Pessoas Certas no Lugar Certo

### Que tipo de pessoa você está procurando?

- Os critérios de avaliação de CEOs para contratação são **visão, estratégia e capacidade de inspiração**
- **Avaliar a capacidade de executar** é complicado pelos modelos tradicionais de seleção
- **Perfil:**
  - Líderes que energizam as pessoas
  - Determinados em relação à decisões difíceis
  - Conseguem que as coisas aconteçam por meio de outras pessoas
  - Acompanham tudo até o fim
  - Orienta e dá feedback

# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução



# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução

## Pessoal – Unindo Estratégia e Operações

### Qual o objetivo do processo?

- Avaliar as pessoas de forma precisa e profunda.
- Fornecer um modelo para identificar e desenvolver os talentos em termos de liderança.
- Preencher o pipeline de liderança como base de um plano sólido de sucessão.
- Uma das maiores falhas do processo de pessoal tradicional é que ele olha para trás em vez de olhar para frente. Necessário avaliar as pessoas que poderão executar o trabalho de amanhã.
- Identificar a pessoa certa para o trabalho certo as vezes significa substituir uma pessoa de excelente desempenho por uma pessoa que está mais bem preparada para levar o negócio para um nível acima.

### Elemento 1 – Ligar as Pessoas à Estratégia e às Operações

- **Ligar o processo de pessoal ao plano estratégico** e seus marcos de curto, médio e longo prazos e à meta do plano operacional, incluindo metas financeiras específicas
- **Desenvolver um *pool* de liderança através da melhoria contínua**, profundidade na sucessão e redução do risco de retenção.
- Decidir **o que fazer com os que têm mau desempenho**
- **Mudar a missão e as operações de RH**

# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução

## Pessoal – Unindo Estratégia e Operações

### Elemento 1 – Ligar as Pessoas à Estratégia e às Operações

- Ligar o processo de pessoal aos marcos estratégicos de curto, médio e longo prazo.
- Concentração na mudança do mix de habilidades que serão necessárias para a nova proposta de venda de soluções. Quais habilidades se tornarão obsoletas? Quanto *lead time* será necessário para contratar novos talentos?
- Ferramentas:
  - Resumo da Avaliação da Liderança (Desempenho x Comportamento)
  - Resumo de Melhoria Contínua (Direcionadores para Evolução de Habilidades)

### Elemento 2 – Desenvolver um Pool de Liderança através da Melhoria Contínua

- Riscos evitados pela identificação de pessoas de alto potencial na organização: Inércia Organizacional (mesmo trabalho por muito tempo) e Promoção Excessivamente Rápida (Falta de Experiência)
- Cuidado com os *trade-offs* feitos no dia-a-dia em função da realidade econômica e urgências
- Avaliação de Talentos na Honeywell: principais executivos analisam os demais levantando pontos positivos e negativos e endereçando tarefas de detalhamento técnico, buscando um diagnóstico consensual a partir dos diversos pontos de vista
- Nem os principais líderes podem confiar em suas próprias impressões

# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução

## Pessoal – Unindo Estratégia e Operações

### Elemento 3 – Ligar com aqueles que têm mau desempenho

- As pessoas com mau desempenho são essencialmente aquelas que não estão atingindo as metas estabelecidas
- São incapazes regularmente de realizar aquilo pelo qual são responsáveis. Ou talvez falham em exercitar a liderança esperada delas numa situação, ou várias outras coisas.
- Preservar a dignidade das pessoas que deixam a empresa é uma parte importante no que diz respeito a reforçar a natureza positiva da cultura de desempenho

### Elemento 4 – Ligando Recursos Humanos aos Resultados do Negócio

- Identificação e captação de novos talentos alinhados aos skills necessários ao negócio no curto, médio e longo prazo
- Se você tem cargos que são fundamentais para a execução da estratégia nos próximos três a cinco anos, precisamos das melhores pessoas ocupando esses cargos. E elas precisam ser identificadas agora!
- Não há um único sistema: **Diálogo Franco é a chave de um processo eficiente de Pessoal**



# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução

## Estratégia – Unindo Pessoas e Operações

### Qual o objetivo do processo?

- Um bom processo de planejamento estratégico requer (também) enfoque nos *comos* da execução da estratégia.
- Um plano estratégico moderno deve ser um plano de ação no qual os líderes da empresa podem basear-se para atingir seus objetivos
- Avaliar constantemente a qualidade das premissas que o plano estratégico depende. Exemplo: capacidade, habilidades, flexibilidade, estrutura, etc.
- Para ter realismo, você deve ligá-la ao processo de pessoal. Possui as pessoas certas para executar a estratégia? Se não, como você vai conseguí-las?

### A importância dos “comos”

- Se uma estratégia não abordar os comos, é candidata ao fracasso
- Se os elementos de uma estratégia são claramente definidos, até a essência da estratégia mais complexa pode ser expressa em uma página
- Estratégia Corporativa (Limites e Recursos) x Estratégia BU (Onde Está, Onde Estará e Como Chegar)
- Roteiro não totalmente preenchido que lhe dê espaço de manobra

# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução

## Estratégia – Unindo Pessoas e Operações

### Quem Desenvolve o Plano

- Para ser eficaz, uma estratégia tem de ser elaborada e pertencer àqueles que vão executá-la (Líderes dos Negócios e Pessoal de Linha)
- Processo de Discussão Estratégica x Formalização: Discutir o negócio, o ambiente externo, a concorrência gera energia e consenso e fortalece o processo

### Questões para um Plano Estratégico

1. **Avaliação do Ambiente Externo:** Dados que mostrem a solidez do mercado (tamanho, tendências de crescimento, etc)
2. *Empresa: Meta de participação de mercado*
3. **Entendimento sobre os clientes e mercados existentes**
4. **Modelo Estratégico Ideal:** perfil das empresas bem sucedidas no mercado de atuação (Benchmark) e análise de FCS
5. **Concorrentes:** Pontos Fortes e Fracos
6. *Objetivos da Empresa (O que quer fazer, onde quer chegar, etc)*
7. **Análise Interna:** Capacidade de Execução, Principais Problemas,
8. **Análise Estratégia:** Equilíbrio CurtoxLongo Prazo e Marcos Importantes

Revisão da  
Estratégia

# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução

## Operações – Unindo Estratégia e Pessoas

### Qual o objetivo do processo?

- Indicar o caminho para a estratégia e pessoal
- Empresas que executam: processo operacional consistente, centrado em um plano operacional que ligue estratégia e pessoas a resultados.
- Decompor os resultados de longo prazo em metas de curto prazo e executar
- Composto por todos os programas que a empresa irá desenvolver para atingir as metas
- No plano operacional, o líder é responsável pela supervisão da transição direta da estratégia para operações: estabelecer objetivos, interligar processos, liderar revisões operacionais, realizar os trade-offs operacionais, ensinar as pessoas à executar

### Orçamento – Como fazer em 3 dias?

- **Simultaneidade (Top-to-Bottom e Bottom-to-Top Corporativo) x Sequencial**
- Mindset Corporativo Setado Premissas de Mercado
- Análise 80-20 das Linhas de Orçamento

# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução

## Operações – Unindo Estratégia e Pessoas

### A Importância da Sincronização

- Premissas e entendimentos comuns sobre o ambiente externo
- Prioridades de tarefas da organização sincronizadas para refletir mudanças de premissas
- Comunicação é chave!

### Premissas Confiáveis: a Chave para Estabelecer Metas Realistas

- Premissas sobre o quadro geral, efeitos sobre o negócio, segmento, linha de oferta, etc
- Buscar informações e dados de fato para validar as premissas (clientes, mercado, etc)
- Discutir as premissas e fazer *trade-offs* abertamente em um grupo é uma parte importante do software social
- Principal: Quem é o cliente? Como ele compra? Quais suas necessidades? Quanto vão durar? O que faz a concorrência? Sua proposta de valor é suficientemente boa?. Clientes, Concorrentes, Fornecedores, Canais de Distribuição, Economia, etc

# 3 – Os 3 Processos Chave da Execução

## Operações – Unindo Estratégia e Pessoas

### Desenvolvendo o Plano Operacional

- Metas (Quantitativas) > Plano de Ação > Trade Offs (Investimento Curto x Longo Prazo) > Consenso > Indicadores > Plano de Contingência
- **Arte de Fazer Trade Offs:** GE, Emerson Eletric, Colgate e outras que tiveram aumentos consecutivos de lucro por ação durante quinze anos ou mais, primam por investir a curto prazo para o crescimento futuro.
- **Metas Ambiciosas:** Podem conter muitas promessas vazias. Elas são úteis, mas não quando são arbitrárias, quando são usadas como uma ferramenta para as pessoas trabalharem mais. Uma meta ambiciosa tem dois objetivos:
  1. Pensar de maneira radicalmente diferente sobre como fazer as coisas
  2. Ajudar a executar excepcionalmente bem
- **Larry:** *Minha abordagem é que quero saber como você vai fazer para atingir sua meta.*
  1. *Saber se você entende a situação e é capaz de controlá-la*
  2. *Você saberá que eu sei que você tem uma chance de alcançá-la e, se precisar, receberá mais recursos*
  3. *Eu aprendo muito, pois existem chances de eu não ter uma resposta sobre o método de realização*