

# Orientação para resultados

atingire

Aprendizagem  
de fato.



Coleção Digital



Entregar resultados com as pessoas – ou seja, “fazer acontecer” – pode ser entendido como um dos papéis mais importantes de um líder. No entanto, diversas pesquisas mostram que mais da metade das empresas entregam números abaixo das suas próprias projeções!

Por que isso acontece? Em essência, por um conjunto de quatro razões.

Primeiramente, falta bom **planejamento** que defina, de forma clara e específica, qual o foco (o que fazer) e o time (quem vai fazer). Em segundo lugar, falta **agir com disciplina** para concluir o planejado, ou seja, tirar o plano do papel. Em terceiro, porque falta um sistema transparente de **acompanhamento e correção** do progresso. Por último, há **fatores externos** incontroláveis, nem sempre possíveis de se antecipar, que podem afetar os resultados, como mudanças em leis ou desastres naturais, por exemplo.

Então falar de alguns dos pontos essenciais sobre planejar, agir e controlar/ajustar – fatores mais sob o domínio dos líderes. Para cada assunto, traremos definições pertinentes, discutiremos sua importância, o como colocar em prática e, finalmente, apontaremos alguns dos erros mais críticos e comuns que devem ser evitados.





# I - Planejar:

## foco para definir o que fazer e quem vai fazer

Este tem sido um dos meus mantras - foco e simplicidade. O simples pode ser mais difícil do que o complexo: é preciso trabalhar duro para limpar seus pensamentos de forma a torná-los simples. Mas no final vale a pena, porque, quando chegamos lá, podemos mover montanhas.

**Steve Jobs**

Tudo começa com um bom planejamento. A ação não acontece até sua definição... e a capacidade de agir é altamente afetada pela qualidade do planejar. Planejamento e ação estão, portanto, intrinsecamente relacionados. Dificilmente uma capacidade de ação extraordinária compensa um mau planejamento. Desta forma, aumentar a capacidade de fazer acontecer de uma empresa implica, simultaneamente, melhorar sua capacidade de planejamento e de ação.

Abordaremos aqui dois dos temas críticos para um bom planejamento: a definição de **metas** e a construção de **planos** para atingi-las.

## Metas

Imagine um jogo de futebol sem as traves que delimitam o gol. Qual seria o resultado a ser atingido – ou, em outras palavras, a meta? Tente visualizar esta situação... Não parece estranho? No entanto, é muito comum que equipes trabalhem sem metas claramente estabelecidas, individuais e de grupo. Mas se não sei o que especificamente quero atingir, em que focar o meu dia-a-dia? Assim, a definição de metas tem um valor inestimável para uma organização, devido a três razões-chave: foco, responsabilização e acompanhamento do negócio.

Primeiramente, se bem definidas, as metas tornam reais as prioridades das pessoas, que podem então desenhar o que precisa ser feito para atingi-las (os planos, sobre os quais falaremos na sequência). Ainda relacionado ao tema



foco, ao “oficializarem” a expectativa de desempenho, as metas ajudam a criar um relacionamento de trabalho “sem surpresas” – cada pessoa sabe, desde o começo, o que se espera dela, em termos inequívocos. Então, conhecendo as expectativas as pessoas podem focar o trabalho em atingi-las.

### ***Metas trazem foco para uma organização, ao tornarem tangíveis as prioridades das pessoas.***

Em segundo lugar, metas geram responsabilização individual, ajudando a evitar um problema clássico nas empresas – ninguém sabe quem é o responsável. Parece básico e óbvio, mas esse é um dos requisitos críticos para a capacidade de uma empresa fazer acontecer.

Finalmente, metas permitem o próprio acompanhamento do negócio. Sem metas, não há como gerir um negócio. Afinal, se não sabemos onde queremos chegar, como saber se chegamos?

Mas como criar uma meta?

Uma excelente ferramenta para se definir metas é a conhecida SMART.

O problema com esta ferramenta? O que temos visto nos treinamentos que conduzimos é que as pessoas a “conhecem” ou “já ouviram falar”, mas frequentemente não sabem exatamente o que ela significa na prática e, portanto, não a usam no seu dia-a-dia.

Afinal de contas, como fazer uma meta SMART? O quadro abaixo resume o que é uma meta SMART para, na sequência, explicarmos cada ponto de forma sintética. Vale ressaltar que, dependendo da fonte consultada, você pode achar diferentes conceitos para cada termo da sigla. Abaixo, a mais comumente utilizada e, mais importante que isso, a que julgamos mais efetiva e prática.



<b>S</b> Específica (Specific)	<b>M</b> Mensurável (Measurable)	<b>A</b> Atingível (Achievable)	<b>R</b> Relevante (Relevant)	<b>T</b> Com prazo (Time-bounded)
<p>Tem <b>objetivo gerencial</b>?</p> <p><b>Valor</b> a ser atingido?</p> <p>Tem <b>dono</b>?</p>	<p>Tem o <b>indicador</b> certo definido?</p> <p>Indicador é único?</p> <p>É de <b>fácil coleta</b>?</p>	<p>É desafiante, mas <b>realista</b>?</p>	<p><i>Para a empresa:</i> É <b>impactante</b>? Foi <b>alinhada</b>?</p> <p><i>Para o responsável:</i> É <b>desafiante</b>? Gera <b>aprendizado</b>? É <b>capaz</b>?</p>	<p>Tem <b>prazo</b> claro?</p>

## Específica

Uma meta SMART é específica. Na prática, isto significa que ela deve deixar claros três aspectos fundamentais:

- **Objetivo gerencial.** O primeiro é o objetivo gerencial, que se resume no que se quer atingir. Exemplos: aumentar as vendas ou melhorar a rentabilidade operacional.
- **Valor.** O segundo ponto é o valor: ele especifica o quanto do objetivo gerencial se quer atingir. Exemplo: aumentar as vendas em 15%, melhorar rentabilidade operacional em 2 pontos percentuais.
- **Dono.** Finalmente, uma meta específica determina o seu dono. Nos exemplos acima, poderia ser o diretor de vendas (no caso da primeira meta), e o diretor financeiro (no caso da segunda).

Vale ressaltar, que se pode definir metas com apenas um dono, o que facilita o processo de planejamento e cobrança em relação a ela; e metas compartilhadas (com mais de um dono), especialmente aplicáveis à metas de resultados finais da empresa, de níveis hierárquicos seniores. Exemplo: uma meta de receita anual de uma grande empresa pode ser compartilhada entre seu presidente e o diretor de vendas.



## Mensurável

Além de específica, uma meta precisa ser mensurável. Na prática, isso significa que o indicador deve ser:

- Certo
- Único
- Possível (de preferência fácil) de ser coletado

Vamos olhar cada um destes pontos.

Em primeiro lugar, uma meta precisa ter o indicador certo para o objetivo gerencial em questão. Voltemos ao exemplo do objetivo gerencial “melhorar a rentabilidade operacional”. Aqui, um indicador possível seria o EBITDA (ganhos antes de juros, impostos, depreciação e amortização, na sigla em inglês). Um outro indicador, mas inadequado seria o lucro líquido, pois o objetivo gerencial fala de rentabilidade da operação e o lucro líquido leva em consideração aspectos não operacionais, como nível de endividamento. Note-se, que este último indicador não seria congruente com o objetivo gerencial em questão.

Além de ter o indicador certo, ele deve ser único, inequívoco. Vejamos este exemplo: reduzir os custos da fábrica X, diminuindo os estoques em 20%. Muito bem, aqui temos um objetivo gerencial – reduzir os custos da fábrica X – e o que parece ser um indicador – estoques. De fato, é sabido que estes representam um custo para uma empresa, de forma que é certo considerar estoques um indicador de custo.

Porém, o que não fica claro é a que tipo de estoque a meta se refere (de produtos finais? de insumos?) e nem como se propõe a medir o mesmo (em volume? dias de estoque? valor dos produtos estocados?). Fica evidente, portanto, que esta meta não definiu um indicador único. Qual o grande problema disto? O óbvio: cada pessoa pode olhar de um jeito para esta meta. Uma pessoa pode achar que o importante é reduzir 20% em valor, porque é o que vai ajudar mais o caixa. Outra, pode pensar que o crítico é reduzir 20% em volume, porque para ela o espaço de armazenagem é mais importante. E quem está certa? Ambas, porque a meta não deixa claro o indicador... e não traz foco para o que deve ser feito!

Por último, mas não menos importante: uma meta mensurável define um indicador que pode ser coletado – o ideal é que seja de forma fácil. Lembro do caso de uma empresa de serviços que definiu uma meta cujo objetivo gerencial era “oferecer proposta de valor mais competitiva que a do concorrente X”. Para tal objetivo



gerencial, definiu o seguinte indicador e valor: oferecer preço 5% mais barato que a empresa X para soluções iguais/similares.

Ok, indicador está claro: o preço das minhas propostas para serviços iguais (ou muito similares) deve ser 5% mais baixo que o do concorrente X. Mas como medir isso na prática? Conseguir os preços da concorrência, quando estes não são auditados por institutos de pesquisas, é tarefa inglória. Raros são os clientes que abrem essa informação. E, no fim, neste caso, tal meta se provou inviável de ser gerenciada, simplesmente pela incapacidade de se coletar as informações, ainda que o indicador fosse certo e único.

Então, veja, uma determinada meta pode ser desejável, mas coletar as informações para mensurá-la pode ser muito difícil ou até impossível. Neste caso, deve-se ponderar a importância da meta em comparação à dificuldade e ao custo de se obter as informações necessárias para alcançá-la.

## Atingível

Foram, até agora, explicados os conceitos de meta específica e mensurável. Na sequência, veremos que uma meta também precisa ser atingível.

Aqui, o ponto central é o seguinte: os extremos são ruins. De um lado, uma meta com valor claramente impossível de ser atingido gera desânimo. Por outro lado, uma meta muito fácil em geral não motiva, além de não resultar, ainda que atingida, em melhoria significativa para a empresa. A chave está em achar um meio-termo: uma meta que seja desafiante sim, mas realista, factível de ser batida.

Lembro de um momento em determinada empresa que trabalhei que a meta do ano de vendas de uma categoria era tão agressiva que, em março, já sabíamos que não a atingiríamos. Ruim para todos os envolvidos: para o time que trabalhava na categoria, que sabia que não importava o que fizessem, não chegariam à meta; para o conselho da empresa, que continuava cobrando, embora eles mesmos soubessem ser impossível chegar lá. Perdia-se muito mais tempo discutindo a meta em si do que em planos para melhorar os resultados.

Como definir uma meta ao mesmo tempo desafiante e realista? Não há fórmula mágica. Um caminho interessante é buscar determinar a lacuna existente entre o seu estado atual e alguma referência válida, para, em seguida, determinar o valor a ser atingido como um percentual dessa lacuna.



Existem três grandes formas de se definir uma referência:

- **Benchmarks externos.** A referência pode ser, por exemplo, um benchmark da indústria, ou seja, alguma empresa que é reconhecida por trabalhar bem o determinado indicador da meta em questão. Nem sempre este caminho é possível, pela dificuldade de se conseguir informações de outras empresas.
- **Benchmarks internos.** Outra possibilidade, então, é olhar “para dentro” – comparar na própria empresa referências de diferentes países, áreas, funções, pessoas. Empresas multinacionais costumam fazer isso bem – elas comparam resultados de determinados indicadores entre países, buscando benchmarks internos para definir metas para todos os países. Isto se aplica também, à empresas nacionais. Por exemplo: para determinar uma meta de números de lojas a serem visitadas por vendedor/ dia, você pode buscar as melhores referências na própria empresa.
- **Valor ideal teórico.** Finalmente, um terceiro caminho possível é determinar a referência como um número ideal teórico, na linha do “zero defeito” ou “zero atraso”.

Determinada a lacuna, o passo seguinte, conforme comentado, é definir que percentual dela será o valor a ser atingido no curto prazo (em geral, as metas são mais comumente trabalhadas em prazos anuais). Lembrando: tal valor deve ser desafiante, mas realista. E o percentual da lacuna deve ser reduzido ano a ano, conforme se progride em direção à melhor referência existente.

## Relevante

Além de específica, mensurável e atingível, uma meta também precisa ser relevante, tanto para a *empresa* como para as pessoas que vão trabalhar na meta.

Ser relevante *para a empresa* significa que a meta tem duas características essenciais:

- **É impactante.** Se atingida, vai ter impacto significativo nos resultados. Veja, esta é uma questão fundamental. A meta pode ter todos os outros componentes do





SMART, mas se for considerada “menor”, pouco relevante para os resultados de uma pessoa/equipe/área/empresa, o foco que ela receberá será provavelmente pequeno. Ninguém vai falar nada na hora em que ela for definida, mas na prática é natural que isso aconteça.

- **Foi alinhada.** Além de impactante para o negócio, para ser considerada relevante, a meta deve estar alinhada também com todas as pessoas envolvidas com ela. Imagine uma meta de nível de serviço ao cliente, que impacte diversas áreas de uma empresa, como vendas, logística e atendimento ao cliente. Se uma dessas áreas não concordar com a meta – porque, por exemplo, acha que o indicador não é o adequado, ou que o valor é inatingível –, é improvável que se tenha o foco e o suporte necessários para trabalhar nela.

Uma meta relevante para a empresa é aquela que é impactante para os resultados e foi alinhada com as pessoas-chave.

Porém, isso não é suficiente. A meta também deve ser relevante para as pessoas que vão trabalhar para ela – em especial para o “dono” da meta!

Na prática, ser relevante para o responsável significa três coisas interligadas:

- **A meta é desafiante.** O ideal seria que a meta fosse desafiante para as próprias pessoas que vão trabalhar nela, alavancando o seu potencial e requerendo esforço significativo.
- **A meta gera aprendizado.** A meta também deve gerar aprendizado, possuindo conexões claras com os interesses e oportunidades de desenvolvimento das pessoas envolvidas.
- **O dono é capaz de atingir a meta.** As pessoas devem se sentir capazes de bater a meta, do contrário ela provavelmente terá efeito paralisante.

## Prazo

Para acabarmos o SMART – a meta precisa ter um prazo definido. Óbvio, mas comumente esquecido. E o que não tem prazo, é feito “quando der”, se é que algum dia será feito. Não esqueça deste ponto – metas precisam de prazos.



De forma SMART defina metas para as visões e para os problemas/causas das situações indesejadas, e você terá dado um grande passo para fazer acontecer!

Bem, quais são alguns dos erros mais comuns na definição de metas? Vamos a eles.

- **Atividades versus resultados.** Cuidado para não definir metas que são, na verdade, apenas atividades. Exemplo: uma meta não deveria ser "administrar as reclamações de clientes". Isso é uma atividade. Algo na direção de "reduzir a perda de clientes por reclamações em 15%" tem mais valor como meta. Outro exemplo: "reunir-se semanalmente com a área de pesquisa e desenvolvimento para discutir novos produtos." Novamente, uma atividade. A pessoa pode fazer as reuniões semanais, meta batida, e nenhum novo produto sair disso. Uma meta na linha "lançar dois novos produtos este ano" já é mais concreta. Talvez as reuniões semanais sejam uma das ações a serem feitas para se atingir a meta, mas não, definitivamente, a meta em si.
- **Valores impossíveis.** Lembre do critério "atingível" do SMART. Sua meta deve ser desafiante, mas não claramente impossível em termos de valor ou prazo. Metas impossíveis tendem a desmotivar as pessoas, por razões óbvias.
- **Muitas metas.** Foco – essa é uma palavra chave. É difícil ter foco se uma pessoa tem quinze metas grandes e bem diferentes para entregar em um ano. Não há uma regra engessada aqui, mas algo na linha de cinco metas por pessoa, desafiantes e relevantes para o negócio, tende a funcionar muito bem. É possível, neste contexto, você ter mais de um indicador para determinado objetivo gerencial. Exemplo: melhorar a imagem da marca (objetivo gerencial); avaliação de percepção e índice de recompra (indicadores, para os quais se determinaria valores, prazos e responsáveis). Aqui, também, cuidado para não "abraçar o mundo", colocando muitos indicadores. Último ponto importante: o fato de uma pessoa ter cinco metas não quer dizer, é claro, que ela só irá trabalhar, 100% do tempo, nestas metas. Nem tudo o que fazemos no nosso dia-a-dia precisa estar formalizado em metas. Elas estabelecem as prioridades, onde a maior parte do tempo e esforço das pessoas devem estar concentrados.

## Planos

Se a meta é o **resultado** a ser atingido, o plano é a **forma** de se atingi-la. Toda meta deve ter, portanto, um plano associado.



A importância dos planos é grande e óbvia - ideias precisam ser transformadas em passos concretos para a ação – do contrário, são inúteis. Clareza e especificidade são importantes aqui. Planos genéricos, definidos apenas como “oferecer um produto competitivo” não voam. Competitivo em que? Como fazer isso? Quem vai fazer? Quando?

Se para criar metas a ferramenta SMART é muito útil, por outro lado para desenvolver planos a conhecida ferramenta 5W2H é extremamente válida.

A sigla, da mesma forma que a SMART, vem do inglês – mais especificamente, de sete perguntas que ajudam a estruturar muito bem um plano de ação, conforme o quadro a seguir.

Note que acrescentamos dois elementos que acreditamos primordiais a serem avaliados em planos e que não fazem parte da ferramenta “tradicional” 5W2H: premissas (de *assumptions*, no inglês) e riscos (*risks*). Desta forma, nossa ferramenta transforma-se em 5W2H-AR.

### Elemento do 5W2H-AR Papel na elaboração de um plano

---

O que (What?)	Determinar as escolhas: o que vai ser feito.
Por que (Why?)	Justificar as escolhas: por que fazer isto faz sentido?
Como (How?)	Especificar as ações concretas para executar o “o que”.
Quem (Who?)	Determinar as responsabilidades do plano.
Quando (When?)	Determinar os prazos para as ações concretas.
Onde (Where?)	Determinar os locais das ações (conforme aplicável).
Quanto (How much?)	Estimar os investimentos das ações (conforme aplicável).
Premissas? (Assumptions?)	Explicitar pontos do plano que aceitamos ser verdade ou certo que irão acontecer.
RISCOS? (Risks)	Identificar os possíveis evento negativos, com respectivas probabilidades de acontecerem, impacto e forma de gerenciar.

Todos os componentes da ferramenta são, é claro, importantes. Mas alguns parecem-nos parecer fundamentais, de forma que ressaltamos abaixo pontos críticos sobre os mesmos.



- **O que e por que.** Aqui é onde o seu plano começa! Tudo o que vem depois decorre disso. O “o que” define o **caminho** a ser tomado; o “por que” **justifica** esse caminho. Juntos, eles definem e fundamentam as prioridades de um plano. Foco aqui é fundamental! Um plano com 32 “o que” (comumente chamado de “frentes de ação”, “pilares” ou simplesmente “estratégias” nas empresas) dificilmente vai dar certo!
- **Como.** Se o “o que” define o caminho; o “como” detalha as **ações concretas** para que tal caminho seja percorrido. Atenção aqui! Cada ação precisa ter um produto final mensurável, de forma que haja uma forma tangível de julgar se aquela ação foi ou não completada. Exemplo de ação: “comprar pesquisa de salários do fornecedor” – nesse caso, o produto final é a compra em si.
- **Quem.** Defina claramente as **responsabilidades** para as ações. Em síntese, quem vai fazer o quê. É usual que um “o que” gere vários “como” e uma responsabilização clara para cada ação é um dos principais pré-requisitos para um plano funcionar na prática.

E com relação aos planos, que erros são cometidos que afetam a capacidade de fazer acontecer?

- **Planos vagos.** Este talvez seja o erro mais comum. Fazemos planos que não são 5W2H-AR. Por exemplo: não estruturamos o plano por meio de ações concretas com produtos finais mensuráveis; não definimos os responsáveis para cada ação; não estipulamos prazos para as ações; estimamos erroneamente os investimentos necessários; desconsideramos os riscos envolvidos no plano.
- **Muitos planos.** Fazemos plano para tudo. Não há priorização, tudo é muito importante e “para ontem”. Mal começamos a executar um, e outros quatro aparecem. Perdemos mais tempo criando planos do que na sua execução e acompanhamento. Quando isto acontece, acaba-se criando uma equipe ou empresa com muita iniciativa, mas pouca “terminativa”.
- **O plano muda a toda hora.** Não há consistência, não há foco. A direção muda a toda hora, sempre aparecem “novas prioridades”.



# II - Ação: **disciplina** para concluir o planejado

O que está por trás de resultados ruins não está tipicamente ligado com planejamento, mas com execução.

**Lawrence Hrebiniak**

Para Ram Charan, conhecido consultor internacional, "as estratégias dão errado mais frequentemente porque não são bem executadas. As coisas que deviam acontecer não acontecem." Ou seja, muitas vezes o problema não está no planejamento – ele é bom, mas simplesmente não é colocado em prática! Em outras palavras: como falamos antes, ideias precisam ser transformadas em planos concretos para a ação – do contrário, são inúteis. Da mesma forma, planos são inúteis se não são tirados do papel.

***O planejamento, por si só, não traz resultado algum! O que executamos do planejamento é que vai trazer resultados***

Não há ciência de foguetes aqui.

Disciplina é concluir o planejado nos prazos acordados, sem parar no primeiro obstáculo. Ponto.

Mas por que não se conclui o planejado? Quais são os principais erros na hora de executar o planejamento?

## **1. Achar que executar é algo menor, para as "outras pessoas"**

Agir, ou seja, executar os planos conforme o planejado, é responsabilidade de todas as pessoas, conforme determinado no próprio plano (o "who" do 5W2H). No entanto, é comum executivos pensarem que execução é o lado



“tático” do negócio. Como se a tarefa do líder fosse definir o plano e, depois, concentrar-se em coisas “mais importantes”, enquanto outros o executam. Nada mais errado. Executar é tarefa de todos. Em toda organização deve ser valorizada uma cultura do fazer, de por a mão-na-massa, de agir como dono do negócio.

## 2. **Ansiedade que desvia o foco do plano atual**

A menos que surja um novo fato, é preciso concluir o plano – ou ao menos boa parte dele – para saber se ele traz o resultado esperado (a meta). No entanto, é comum que as pessoas, antes mesmo de concluir o planejado, saiam ansiosamente criando e executando novos planos, desviando o foco.

Já passei por esta situação algumas vezes. Você trabalha com alguém do seu time em um problema, co-construindo uma meta e um plano para resolvê-lo. Mais pra frente, quando vão conversar sobre o status da meta, você é informado de que ele está executando outro plano. Razão? Coisas como “mudei de ideia sobre o que precisava ser feito” (sem problema, mas por que não conversamos a respeito?) e “não deu certo o que tínhamos falado” (quando a pessoa mal tentou). Os planos não precisam – e não devem – ser “engessados”. Mas são necessários foco e conclusão do planejado, antes de mudar as coisas e “atirar para todo lado”.

## 3. **Recursos previstos no plano não são disponibilizados**

Se o plano previa a contratação de X pessoas para certa área e depois a verba necessária para tal não é disponibilizada, não dá para executar o plano. Óbvio, não? Mas, muito frequente. Na hora de aprovar o plano, está “tudo certo” – mas quando se precisa assinar o cheque, tomar uma decisão, as coisas são adiadas ou “esquecidas”. Depois, lá na frente, descobre-se que a meta não foi atingida simplesmente porque não se disponibilizaram os recursos necessários para a execução do plano. Então, fechado o plano, trabalhe com o time para que os recursos necessários para implementá-lo estejam disponíveis. Ou volte e mude o plano.



# III - Controlar e ajustar: **disciplina** para avaliar o progresso e ajustar o rumo

O ponto crítico é se você foge dos fatos brutais ao invés de confrontá-los abertamente.

**Jim Collins**

Você definiu metas e planos e passou a agir. Agora, o acompanhamento precisa ser constante e estruturado, objetivando responder três perguntas: quais são os resultados versus as metas? Estamos implementando os planos? Ajustes são necessários, para corrigir algo que não vai bem, ou maximizar algo que está dando certo?

Não importa quão boa seja uma organização, não há como acertar tudo e na primeira vez. E não há gestão sem análise do bom e do mau resultado – é preciso saber onde estamos versus o planejado, aprendendo com o que está indo bem e corrigindo o que for necessário. Reiteramos a importância das metas - se o acompanhamento é feito sem objetivos mensuráveis, a comparação entre a performance atual e a desejada é problemática, subjetiva e, às vezes, arbitrária.

***Transparência para discutir o que vai mal é fundamental para fazer acontecer.***

Há ao menos duas ferramentas-chave para um bom acompanhamento e ajuste do rumo: um relatório e um processo.

Um bom exemplo do primeiro é um "farol". Dele constam as metas e o status real atual, com um indicador de cor verde para o que está em linha ou acima da meta, amarelo para o que está próximo, mas abaixo (com critério previamente definido), vermelho para o que está bem abaixo da meta (idem). Desta forma, fica bem fácil e visualmente rápido identificar quais metas vão bem e quais não. Relatório similar



pode ser utilizado para acompanhar o status da implementação dos planos de cada meta.

O processo, por sua vez, define com que periodicidade deve acontecer revisão e discussão deste documento e quem deve participar. Para esta reunião, os “casos vermelhos” devem ser **previamente** analisados pelos responsáveis, identificando causas e definindo ajustes do plano de ação para corrigir a rota em direção à meta, que devem ser discutidos e aprovados, preferencialmente, na própria reunião.

Alguns erros comuns neste processo:

### 1. **Cria-se um farol de controle muito complexo.**

Uma das mais conhecidas empresas de bens de consumo do mundo chegou a ter divisões que possuíam 192 indicadores de acompanhamento... na prática, podemos dizer que não tinham nenhum. Imagine o trabalho para atualizar e revisar o farol. Concentre seu farol nas metas críticas, de forma clara e transparente – detalhe somente o necessário, caso-a-caso.

### 2. **Falta consistência na atualização e revisão do farol.**

Isto também acontece muito. O farol vai bem na primeira revisão. Passa um tempo e as informações não são atualizadas no prazo que deveriam, aparecem erros nos valores aferidos, incluem-se outras métricas sem razões aparentes claras, as reuniões de revisão são frequentemente adiadas ou canceladas. Resultado: perde-se o acompanhamento e, como consequência, a capacidade de se ajustar o rumo do negócio.

### 3. **Nega-se o que vai mal.**

Não há como fazer acontecer se não se reconhece o que não está indo bem. Para Michael Dell, Chairman da Dell Computers, “a pior coisa que você pode fazer como um líder é estar em negação... é bem melhor você dizer abertamente “olha, as coisas não estão funcionando, aqui é o que está errado, isso é o que faremos para resolver.” Transparência, honestidade, franqueza. Algo não vai bem? Reconheça, entenda as causas, ajuste os planos e parta novamente para a ação.





Em resumo, fazer acontecer com as pessoas, uma das principais responsabilidades de um líder, não é tarefa fácil. Exige um planejamento que defina de forma focada o que fazer e quem vai fazer. Demanda disciplina para concluir o planejado. E não acontece se não houver acompanhamento transparente e ajuste do rumo, conforme necessário.

Esta sequência lógica nunca é finalizada, o trabalho nunca acaba. Mesmo aquilo que foi bem e atingiu a meta é extremamente re-trabalhado: qual o próximo passo? Como melhoramos ainda mais?

Porém, o caminho pode ser recompensador para todos os envolvidos. A sensação de bater metas em grupo, de superação e melhoria contínua é energizadora.

Bom trabalho, e faça acontecer!



## Outras leituras recomendadas

ARIELY, Dan. You are what you measure. Harvard Business Review, Jun 2010.

ASPESI, Claudio; VARDHAN, Dev. (1999). Brilliant strategy, but can you execute? The Mckinsey Quarterly.

BOSSIDY, Larry. CHARAN, Ram. (2010). Execução – a disciplina para atingir resultados. São Paulo: Editora Elsevier.

COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. (2004). Build to last: successful habits of visionary companies. New York: HarperBusiness.

COLLINS, Jim. (2001). Good to great. New York: HarperBusiness.

FALCONI, Vicente. (2009). O verdadeiro poder. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.

FIFER, Bob. (1995). Double your profits in 6 months or less. New York: Harper.

HREBINIAK, Lawrence G. (2005). Making strategy work. New Jersey: Person Education.

JOYCE, Willian; NOHRIA, Nitin, ROBERSON, Bruce (2003). What really works. New York: Harper Collins.

JUCÁ, Fernando; BILTON, Ruy; CAMALIONTE, Edilberto; JUCÁ, Ricardo. Academia de liderança. São Paulo: Papirus 7 mares, 2012.

JUCÁ, Fernando. Expertise em aprender. São Paulo: Papirus 7 mares, 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Boston: Harvard Business School Press.



KHDEM, Riaz; LORBER, Robert. (2007.). One page management. Atlanta: Infotrac.

LUZIO, Fernando. (2010). Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização. São Paulo: Cengage Learning.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. (Julho-Agosto, 2005). Turning great strategy into great execution. Harvard Business Review.

MARTIN, Roger. (Julho-Agosto, 2010) Drawing a line between strategy and execution almost guarantees failure. Harvard Business Review.

NEILSON, Gary L.; MARTIN, Karla L.; POWERS, Elisabeth. (Junho 2008). The secrets for successful strategy execution. Harvard Business Review.

RADFAHRER, Luli (2011). 99% transpiração. Folha de São Paulo, São Paulo, 28 de Novembro de 2011. Caderno Tec.

Revista HSM Management (2010, ed. 83). Dossiê execução.

STEWART, Thomas A.; O'BRIEN, Louise. (Maio, 2009). Execution without excuses. Harvard Business Review.

atingire

Aprendizagem  
de fato.

[www.atingire.com.br](http://www.atingire.com.br)