

4 barreiras entre o quê e o como:

Os desafios no caminho entre a ideia e a execução

por Dobson Ferreira Borges em www.administradores.com.br

Muito provavelmente você se empenhou ou ainda se dedicará na construção da estratégia de sua organização ou unidade pertencente. Uma vez desenvolvido o Plano Estratégico, você irá se deparar com o maior desafio de dez entre dez organizações existentes no planeta: a execução da estratégia.

Não por acaso, o grande expert da execução, Ram Charan, disse que “criar uma estratégia brilhante é fácil; o difícil é colocá-la em prática.” Se a estratégia nos diz “o que fazer”, a execução deve nos mostrar o “como”. Aliás, o “como” é a bola da vez. Quando estava à frente da GE, o executivo Jack Welch certa vez comentou que “não existe segredo no ‘o que’; o segredo está no ‘como’. Eles (os concorrentes) podem conhecer o nosso modelo, mas não podem executá-lo. Eles não podem copiar os nossos ‘comos’”.

De fato, ao pesquisar sobre a capacidade de execução das organizações, nove em cada dez organizações falham neste quesito, ou seja, apenas dez por cento das empresas conseguem implementar as estratégias planejadas. Este resultado desastroso é um efeito colateral de quatro barreiras identificadas que atrapalham e até impedem a efetividade da execução estratégica. São elas:

1. BARREIRA DA EQUIPE: Somente 5% dos colaboradores pertencentes ao nível operacional compreende a visão de futuro do negócio.

2. BARREIRA DA GESTÃO: em média, 85% dos executivos passam menos de uma hora ao mês discutindo estratégia. Apenas 50% dos líderes ou gestores discutem suas estratégias com os membros da equipe. E tem mais, somente 32% das organizações possuem mecanismos eficazes de monitoramento e controle da evolução de suas estratégias.

3. BARREIRA DOS RECURSOS: praticamente 78% das organizações simplesmente NÃO relacionam a estratégia com orçamento, ou seja, não financiam a estratégia (recursos financeiros e humanos).

4. BARREIRA DE INCENTIVOS: Só 25% dos gerentes têm incentivos vinculados a Estratégia.

Segundo pesquisas, em média, 70% das organizações que possuíam um processo formal de execução da estratégia afirmaram que estavam apresentando desempenho superior em comparação com os seus concorrentes diretos. Também foi constatado que em torno de 73% das organizações que não possuíam um sistema formal de execução de suas estratégias tiveram desempenho semelhante ou inferior, chegando até a níveis insustentáveis, isso em relação aos seus pares.

E as evidências não param por aí. Em 2007, uma pesquisa da “The Conference Board”, com 765 CEOs de 40 países, identificou os maiores desafios encontrados por estes líderes e, advinha qual foi principal desafio apontado? A EFETIVIDADE NA EXECUÇÃO.

Acrescentando mais uma pitada de evidência, o irreverente Tom Peters, um dos grandes gurus do management atual, soltou que 98% do sucesso de uma organização está vinculado à sua capacidade de execução e, 99% disso depende das PESSOAS.

Chegamos então à conclusão de que A EXECUÇÃO REPRESENTA A ATIVIDADE MAIS IMPORTANTE DE UM LÍDER. Para ilustrar, gosto muito de uma frase de Larry Bossidy, ex CEO da Honeywell, que diz “mostre-me um líder que não esteja interessado em execução que eu lhes mostrarei uma empresa com desempenho baixo”. Concorda? Imagino que sim!

Contudo, o que acontece com frequência no bojo das organizações é muita conversa, na maioria das vezes bastante intelectualizada, e pouca ação. Fala-se demais e age-se de menos. Conhece empresas e líderes assim?

Para terminar, nunca se esqueça de que é preciso encarar os desafios críticos de frente e enfrentá-los. É preciso fazer da estratégia a sua causa, olhar para ela todos os dias e avaliar os avanços e os desvios de sua execução, afinal, executar significa encarar a realidade e agir sobre ela, e assim, alcançar o sucesso.