
A EXECUÇÃO COMO UMA FALHA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Anderson Luiz Da Silva Paes¹

RESUMO

Este estudo objetivou a entender porque as estratégias dão errado, mesmo quando elas foram bem elaboradas e por uma equipe boa, tendo como foco a execução da estratégia como a principal causa do insucesso. Demonstrará o líder com um papel fundamental para a execução da estratégia e os elementos essenciais que ele necessitará para uma boa execução. O desafio que o líder enfrentará em executar algo novo em meio aos problemas diários na rotina de seu trabalho, o que tira dele todo foco na execução da estratégia. Uma boa execução não só garantira a sobrevivência de uma empresa em um mundo em constante mudança como será um grande diferencial competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Execução da estratégia. Liderança.

INTRODUÇÃO

A importância da execução da estratégia é algo já observado a milhares de anos atrás Sun Tzu em A arte da Guerra diz que o general além de seguir seus conselhos deverá criar situações que contribua para seu cumprimento. Mas ainda hoje é muito comum que a execução da estratégia esteja de fora da causa do fracasso de uma estratégia que erroneamente são atribuídos a outras causas. (BOSSIDY, CHARAN, 2005). Isso se deve ao fato de que os administradores não são treinados para executar e sim para planejar, sabendo mais sobre a formulação da estratégia do que sobre a execução da mesma, por isso acreditam que o erro foi no planejamento e não na execução (HREBINIAK, 2006).

A execução não foi reconhecida ou ensinada como uma disciplina e as pessoas literalmente não sabem o que estão procurando (BOSSIDY, CHARAN,

¹ Anderson Luiz da Silva Paes, técnico em Administração pelo CIEMS, graduado em administração pela Universidade Estácio de Sá, atualmente Gerente Geral no setor varejista nas Lojas Americanas no estado do Rio de Janeiro.

2005). A falta do conhecimento em execução deixa as empresas muito longe do seu verdadeiro potencial competitivo e a diferença entre as empresas que executam e que não executam é nítida e clara (FALCONI, 2009). O papel da execução é responsabilidade do líder que terá de colocá-la em ação a fim de garantir os objetivos estratégicos e o sucesso da mesma. Executar não é algo fácil na verdade é extremamente difícil. Um líder para executar algo novo terá um duelo difícil entre todo seu trabalho diário e as novas metas que serão necessárias para a execução da nova estratégia a fim de levar a empresa a outro patamar e para isso será necessário o foco no que é crucialmente importante (MCCHESENEY, COVEY, HULING, MORAES, 2014).

A EXECUÇÃO COMO UMA FALHA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O que leva uma estratégia a dar errado? Mesmo quando ela é elaborada por uma equipe inteligente com profundo conhecimento no setor onde todos concordam que o plano é bom, o mercado é bom, com tudo para dá certo, mas no final o resultado fica muito abaixo do esperado ou simplesmente a estratégia fracassa. Essa pergunta deixa muitos executivos frustrados, mas afinal onde foi que erraram? A busca por essa resposta nos leva a várias justificativas, todas elas sem muita eficácia, tentar entender o que deu errado não é algo muito fácil se não levarmos em consideração a possibilidade da execução ser uma causa para o fracasso da estratégia, segundo Vicente Falconi (2009) só existem duas causas para uma estratégia dar errado, ou foi o planejamento ou foi a execução. “Se existe um plano de ação e a meta não é batida, das duas uma, ou as ações não foram executadas ou o plano está péssimo” (FALCONI, 2009, p.99).

Na maioria dos casos a explicação que se dar para o fracasso é a estratégia, e isso é um erro muito comum. Não atribuir ou não julgar a capacidade da empresa em executar uma estratégia deixa a empresa muito longe dos seus objetivos estratégicos. Se ela pode ou não cumprir as premissas para o sucesso, se ela tem recursos para uma execução bem-sucedida. Os líderes deveram avaliar com muita atenção o caminho para execução da estratégia.

Quando as empresas falham em cumprir suas promessas, a explicação mais frequente é que a estratégia do CEO estava errada. Mas a estratégia por si só não é, em geral, a causa. As estratégias dão errado mais

frequentemente porque não são bem executadas. As coisas que deviam acontecer não acontecem. Ou as organizações não são capazes de fazer com que elas aconteçam ou os líderes avaliam mal os desafios que as empresas enfrentam na conjuntura de negócios ou ambos (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.15).

“A execução é a grande questão que ainda não foi abordada no mundo dos negócios. Sua ausência é o único grande obstáculo ao sucesso e a razão da maioria dos fracassos, que são, erroneamente, atribuídos a outras causas” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.5).

Mas mesmo até aquele que conhece a execução comete falhas. Existe um certo desleixo a respeito da execução de uma estratégia não dando a atenção devida, assim muitas empresas deixam de avaliar a capacidade de executar e não acompanham a execução deixando a estratégia prejudicada por falta de foco na execução. Os planos ficam prejudicados e metas não são alcançadas. Ficando a execução em segundo plano:

A despeito de sua importância, muitas organizações frequentemente relegam a execução ao segundo plano. Existem ainda incontáveis casos de bons planos que fracassaram devido a esforços insatisfatórios de execução (HREBINIAK, 2006, p. 24).

A execução é uma peça fundamental para estratégia atingir seu objetivo. Ela não é algo que simplesmente se delega. Executar não é algo que se faz ou se deixa de fazer sendo ela uma disciplina na qual deverá fazer parte da cultura da empresa Bossidy e Charan (2005) relatam que as pessoas pensam na execução apenas como o lado tático do negócio sendo algo que os líderes delegam e se concentram apenas em questões que nas visões deles são mais importantes e afirmam que essa ideia está completamente errada executar não é simplesmente uma tática é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura.

Sem a execução do planejamento nada existe, ela é o que mantém a estratégia viva. Sem ela as ideias, os objetivos, os sonhos tudo não passará de perda de tempo. A execução é onde transforma as ideias em ação, os sonhos em realidade, os objetivos em resultados.

Mas, a menos que você traduza grandes ideias em passos concretos de ação, elas são inúteis. Sem execução, a ideia inovadora se esfacela, a aprendizagem não agrega valor, as pessoas não cumprem suas metas ambiciosas e a revolução morre na praia (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.19).

O desempenho deficiente não está no planejamento e sim na realização. A maioria das estratégias é boa e o que falta é o saber, é fazer a estratégia funcionar. HREBINIAK (2006) informa que fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que fazer a estratégia.

Em geral, o problema com o desempenho deficiente não está no planejamento, mas na realização. Ou seja, as estratégias geralmente não são implementadas com sucesso. Fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que fazer a estratégia. Os planos consistentes movem-se com inconstância ou acabam sucumbindo de vido a falta de know-how na execução (HREBINIAK, 2006, p. 17).

A falta de conhecimento da execução é prejudicial à capacidade das empresas deixando-as muito longe do seu verdadeiro potencial competitivo. Saber executar não só garantirá a sobrevivência da empresa como será um grande diferencial em um mundo em constante mudança, segundo Bossidy e Charam, (2005). Muitas empresas estão longe de sua verdadeira capacidade devido à falta de conhecimento em execução:

Incontáveis empresas estão aquém do seu potencial por causa da má execução. A lacuna entre as promessas e os resultados é comum e nítida. A lacuna que ninguém conhece é aquela entre o que a liderança da empresa quer atingir e a habilidade da organização para tal (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.18).

Essa lacuna entre os resultados desejados e os alcançados frutos de uma má execução deixa muitas empresas longe de seu verdadeiro potencial. HREBINIAK, (2006). Informa que a falta de conhecimento em execução nas organizações é um problema pois os administradores não são treinados para executar e sim para planejar. “Um problema básico que se vê atualmente é que os administradores sabem mais sobre formulação do que sobre implementação da estratégia. Eles são treinados para planejar, e não para executar os planos” (HREBINIAK, 2006, p. 25). Ainda segundo HREBINIAK. (2006), a maioria dos programas de MBA os estudantes aprendem muito mais sobre a formulação da estratégia do que sobre a implementação ou a execução da mesma.

A muita dúvida sobre o que é execução e como executar, as pessoas mal sabem o que é execução e como colocá-la em prática, apenas acreditam saber sobre ela.

Mas, a despeito de tudo que se diz sobre execução, as pessoas mal sabem o que isso significa. Quando estamos ensinando sobre o tema, primeiramente pedimos às pessoas para defini-lo. Elas acham que sabem e,

em geral, começam bem. “É fazer acontecer”, elas dizem. “É gerenciar a empresa versus conceber e planejar. É atingir nossas metas”. Então, perguntamos como fazer acontecer, e o dialogo logo esmorece. (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.20).

A execução da estratégia deverá abordar o como e porquê de forma a força o pensamento e a ação. “A execução da estratégia ocorre no mundo real da administração. Preocupa-se não apenas com o “por que”, mas também com o “como”” (HREBINIAK, 2006, p. 51). Transformando a execução em “um processo sistemático de discursão exaustiva dos com os e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurado que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.21). E ainda “Se uma estratégia não aborda os “comos”, é candidata ao fracasso” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.164).

O processo de execução deverá ter foco no como. “Poucos entendem que um bom processo de planejamento estratégico também requer o foco nos *comos* da execução da estratégia” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.163) e ainda:

Um plano estratégico moderno deve ser um plano de ação no qual os líderes da empresa podem basear-se para atingir seus objetivos. Ao cria-lo, você, como líder, tem de perguntar se e como sua organização pode fazer as coisas necessárias para atingir seus objetivos (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.163).

O PAPEL DO LÍDER NA EXECUÇÃO

A tarefa de execução segundo Bossidy e Charan (2005) é responsabilidade única do líder, ele terá o papel fundamental para execução e somente ele poderá de fato fazer a execução acontecer, não basta apenas o planejamento ser bom se o líder não souber garantir a execução da estratégia:

(...) os líderes que se superam em fazer acontecer mergulham no cerne da execução e até nos principais detalhes. Usam seu conhecimento sobre o negócio para investigar e questionar. Eles revelam os pontos fracos a todos e unem seu pessoal para corrigi-los (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.27).

O líder que está encarregado de executar precisa estar envolvido profundamente e pessoalmente na parte fundamental da execução e até mesmo nos detalhes.

Uma organização somente pode executar se o líder estiver comprometido de corpo e alma. [...] O líder precisa estar envolvido pessoal e

profundamente no negócio. A execução requer um entendimento abrangente do negócio, de seu pessoal e seu ambiente. E apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.23).

Hrebiniak (2006) também demonstra a liderança como fundamental para o sucesso da execução, onde o líder deverá ter sentimento de pertença e compromisso, garantido assim o sucesso da execução da estratégia.

A liderança deve ter o viés da execução. Levando a organização para o sucesso nesse aspecto. Deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo e firma compromisso com ele. [...] A liderança afeta a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes de execução. No mínimo ela fica sempre implícita na hora de discutir quais ações ou decisões são necessárias para fazer a estratégia funcionar. Uma análise completa das etapas e decisões de execução geralmente define como deve ser uma boa liderança e como ela afeta o sucesso da execução, direta ou indiretamente (HREBINIAK, 2006, p. 43)

Para Vicente Falconi, (2009), a execução é um papel indelegável do líder sendo ele o único agente de mudanças e a única pessoa que pode fazer a execução acontecer ele poderá receber até auxílio e suporte, mas o único agente de mudanças e implementação é o líder e também que em empresas com gerência fraca são lentas e acabam perdendo a competitividade.

O líder é o único agente de mudanças na organização. Não há outra opção. As áreas de suporte ajudam na criação e divulgação de novos padrões, a consultoria também auxilia neste processo, além de criar as sistemáticas de verificação que permitem ao líder atuar. No entanto, a implantação e a mudança são indelegáveis. E esta mudança vem por meio da capacitação dos liderados, papel essencial do líder. Quem frequenta ou convive com várias empresas, percebe claramente a dificuldade de execução que existe em algumas. As empresas com lideranças fracas são geralmente muito lentas e acabam por perder a luta pela competição no mercado (FALCONI, 2009, p.43)

Hrebiniak (2006) relata que a execução não é algo que outra pessoa se preocupe, a preocupação e realização e responsabilidade dos gerentes. Sendo ela uma responsabilidade importantíssima, deverá ser acompanhada não podendo ser uma preocupação de outras pessoas.

A execução da estratégia não constitui uma parte comum do trabalho administrativo; ela define a essência desse trabalho. A execução é uma responsabilidade importantíssima de todos os gerentes, e não algo com que “os outros” se preocupam ou que “os outros” fazem (HREBINIAK, 2006, p.27).

A execução somente poderá acontecer através dos líderes, eles farão toda a diferença na estratégia, sem o seu envolvimento e o comprometimento o planejamento não terá o efeito desejado, essa é a grande questão planejar e agir, medir e acompanhar os resultados. Os líderes que executam sabem da importância do foco na execução e da necessidade do seu envolvimento nos objetivos estratégicos.

O líder tem um papel fundamental para execução de uma estratégia. E somente por ele a execução pode acontecer e um líder que está encarregado da tarefa de executar. Segundo Bossidy e Charan (2005), necessitará de comportamentos essenciais para ter uma boa execução: conhecimento do seu pessoal e sua empresa, realismo, estabelecimento de meta e prioridades claras, conclusão do que foi planejado, recompensar quem faz, ampliar as habilidades das pessoas pela orientação e o conhecimento de si próprio. A ausência desses comportamentos afetará diretamente no resultado da execução fazendo com que ele fique preso a detalhes da gerência da empresa.

A falta de conhecimento do seu pessoal e de sua empresa deixa os líderes sem a realidade se a empresa pode ou não executar a estratégia, os líderes que executam conhecem de perto seus subordinados diretos sabem de suas qualidades e defeitos estão presentes no dia a dia deles, garantido assim a execução.

Em empresas que não executam, os líderes, em geral, não têm contato com a realidade do dia. Eles recebem muita informação, mas filtrada – apresentada pelos seus subordinados diretos com suas percepções, limitações e agendas ou coletadas por outros funcionários com suas próprias perspectivas. Os líderes não estão onde a ação está. Não estão envolvidos com a empresa, por isso não conhecem sua organização de forma abrangente, e seu pessoal não a conhece de verdade (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.53-54).

Com o conhecimento de sua empresa e de seu pessoal terá a visão realista se a empresa pode ou não executar a estratégia. “Um número surpreendente de estratégia não dá certo porque os líderes não fazem análise realista se a organização pode executar o plano” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.178). Ainda para conhecer seu pessoal será necessária avaliação, metas e feedback. “Conhecer o seu pessoal obviamente requer uma rigorosa avaliação em relação a metas claras e transparentes e por meio de um bom sistema de feedback” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.25).

Os líderes focados em execução não fogem dos problemas ou os escondem. O realismo servirá como direcionador para uma boa execução afrontando com os problemas e buscando soluções e não as varrendo para “de baixo dos tapetes”. Por mais que seja desconfortável um questionamento deixa a realidade de fora da execução não apurando os pontos fracos e erros não ajudará em nada. Os líderes realistas assumem erros ou metas não alcançadas, estando dentro da realidade do negócio criando buscando uma solução e não esconde os problemas.

O realismo é o cerne da execução, mas muitas organizações estão repletas de pessoas que tentam evitá-lo ou encobri-lo. Por quê? Porque torna a vida desconfortável. [...] Eles querem esconder os erros ou ganhar tempo para descobrir uma solução, em vez de admitir que não têm uma resposta no momento. Querem evitar as confrontações. (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.62).

O atingir das metas deverá ser de forma correta de acordo com a realidade, e de extrema importância o alcance das metas de forma correta qualquer coisa com a intenção de apenas camuflar o verdadeiro resulta do poderá ser desastroso para empresa, é comum que os líderes sejam cobrados pelos resultados, mas “Atingir os objetivos de forma errada pode significar um enorme prejuízo para uma organização” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.120). Uma meta batida de forma errada ou com trapaças não será o resultado verdadeiro da empresa e os objetivos não serão alcançados.

A definição de metas claras servirá como base para o objetivo estratégico, sendo o caminho para uma boa execução. A falta de conhecimento da própria meta, algo que parece tão obvio, acontece com mais frequência do que se imagina. McChesney, Covey, Huling e Moraes (2014) afirmam que em suas pesquisas as pessoas não compreendiam a meta que deveria alcançar “[...] apenas um empregado em cada sete era capaz de citar pelo menos uma das metas mais importantes da empresa” (MCHESNEY, COVEY, HULING, MORAES, 2014. p. 5).

A prioridade garantirá que as metas mais importantes estão sendo cumpridas. “Quem tem muitas prioridades acaba por não ter nenhuma” (FALCONI, 2009. p. 41) e, ainda, “Um líder que diz “Tenho dez prioridades” não sabe o que está falando – ele próprio não sabe quais são as coisas mais importantes”. Você precisa ter poucas metas e prioridades realista que influenciam o desempenho geral da organização (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.64).

“Sem uma responsabilidade clara, os programas de execução não irão a lugar algum. Saber como conseguir essa clareza é fundamental para o sucesso da execução” (HREBINIAK, 2006, p 43). Quem acredita ter várias prioridades não conseguiu ter um bom resultado, não conseguiu dar o devido foco e acabar por deixa a execução deficiente.

Os líderes que executam se concentram em algumas poucas prioridades claras que todos podem entender. Por que apenas algumas? Primeiramente, qualquer pessoa que pense segundo a lógica de um negócio vera que focar três ou quatro prioridades produzirá os melhores resultados a partir dos recursos disponíveis [...] sem prioridades cuidadosamente pensadas e definidas, as pessoas podem perder seu tempo em uma guerra sobre quem consegue o quê e por que (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.64).

Na conclusão do que foi planejado, segundo Vicente Falconi (2009), a falta de continuidade nas ações é geral nas empresas. A principal causa da má execução é que somos procrastinadores por natureza (FALCONI, 2009, p.100). “A execução não é algo com que os outros devam se preocupar mais tarde. O planejamento deve prever com antecedência o que deve ser feito para fazer a estratégia funcionar” (HREBINIAK, 2006, p 45).

Isso garantirá que será cumprido o que foi planejado, estabelecendo responsáveis e metas para mensuração.

Ser capaz de concluir o que foi planejado constitui uma parte constata e sequencial da execução. Isso assegura estabelecer quem será o responsável pelo que e quais serão os marcos específicos para mensuração. Deixar de definir esses pontos deixa as pessoas que executam uma decisão ou estratégia sem uma visão clara do papel que devem exercer. (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p. xxix).

Quando se responsabiliza alguém e se faz o devido acompanhamento, tem-se a certeza de que tudo foi concluído. Deixar de responsabilizar e não acompanhar as metas na execução levará a não acontecer nada. Se ninguém for responsável ninguém se preocupará, se não houver metas para medição ninguém se incomodará com resultado.

Ampliar as habilidades das pessoas pela orientação é fazer com que as pessoas pensem no que precisa ser mudado e melhorado “A forma mais eficiente de orientar é observar uma pessoa em ação e então dar feedback específico. O feedback deve destacar exemplos de comportamento e desempenho que são bons ou que precisam ser mudados” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.69).

Questionando a todo o tempo fazendo as perguntas certas, “A habilidade de dar orientação é a arte de questionar. Fazer perguntas diretas força as pessoas a pensar, a descobrir e a buscar” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.69).

“Qualquer que seja seu estilo – se você é gentil ou muito direto -, seu objetivo é fazer perguntas que façam vir à tona a realidade e dar às pessoas a ajuda que precisam para corrigir os problemas” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.70). Observa-se a necessidade de avaliar quais pessoas tem mais chances de chegar ao topo do novo ambiente, à medida que a estratégia de sua organização evolui. “Você precisa de pessoas capazes de se adaptar as circunstâncias adversas, não de pessoas que tendem a se lamentar ou se opor a tudo” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.31). Para isso “precisa de avaliações exatas e transparentes, mas certifique-se de avaliar as qualidades que importam diante da turbulência atual: energia, coragem, honestidade, integridade e perseverança” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.31). Orientar e ver o futuro da empresa nos olhos do seu subordinado.

A recompensa fará com que o motor da execução fique ligado, tornando a meritocracia um combustível para atingir resultados específicos, Bossidy e Charan (2005) informam que:

Se você quer que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensa-las à altura. Esse fato parece tão obvio que não precisaria ser dito. Mas muitas organizações fazem um trabalho tão deficiente no sentido de atrelar os incentivos ao desempenho que não há quase nenhuma correlação entre os dois. Elas não fazem distinção entre aqueles que atingem resultados e aqueles que não atingem, tanto no salário-base quanto no bônus ou nas opções de ações (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.67).

A falta de recompensa ou recompensar de forma errada trará sérios problemas aos líderes que estão encarregados de execução, ao invés de motivar e manter o motor ligado para execução. Com uma má recompensa acontecerá exatamente o contrário, ao ver uma pessoa sendo recompensada por um resultado ruim ou abaixo da média os que obtiverem melhores resultados ficaram prejudicados e com isso haverá desmotivação e evasão com o comprometimento.

Os incentivos devem motivar o desempenho em relação aos resultados desejados. Esperar uma coisa e acabar recompensando outra é algo confuso e errado, como é também menosprezar um desempenho sólido. O processo de execução sairá prejudicado se os fazedores não forem reconhecidos e recompensados. É absolutamente essencial que a organização comemore o sucesso obtido e recompense aqueles que ajudaram a alcançá-lo [...] As pessoas se comprometem com o êxito de uma

estratégia, e os incentivos garantem que elas vão apostar a própria pele no jogo (HREBINIAK, 2006, p.205).

Os incentivos devem reforçar os objetivos estratégicos de curto prazo. As recompensas individuais e em grupo são um aspecto importante da execução estratégica porque controlam o desempenho no que se refere aos resultados estratégicos e de curto prazo desejados. É realmente importante que a organização recompense as “coisas certas”, incluindo objetivos estratégicos de curto prazo previamente definidos (HREBINIAK, 2006, p. 70).

Considerado como talvez o mais crucial e especialmente importante para CEOs que chegam ao topo: as pessoas crescem ou incham. Isso afetará a execução de modo a bloquear debates e opiniões adversas. “E mesmo aqueles que crescem na posição são confrontados pela síndrome de “O CEO Tem Sempre Razão”, que acaba reprimindo os debates e argumentação saudáveis” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.32).

Você precisa não apenas de expertise tanto de dentro quanto de fora da empresa para neutralizar seus pontos cegos e fraquezas, como também de um canal de comunicação aberto para as pessoas dispostas e capazes de informar pontos de vista diversos e más notícias (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.32).

“Você não consegue tolerar a diversidade de pontos de vista mentalidades e backgrounds pessoais que as organizações necessitam para evitar crescer para dentro de si próprias. Se não conseguem fazer isso, você não consegue executar” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.72). Para que o líder não caia na ostentação do poder de seu próprio conhecimento, Bossidy e Charan (2005) destacam a firmeza emocional. “Na execução, é absolutamente fundamental o que chamamos de firmeza emocional”. Precisar de firmeza emocional para estar aberto para qualquer informação que seja necessária, não importa se goste ou não. A falta de firmeza emocional “na pior das hipóteses, podem levar o líder a humilhar os outros, e sugar energia e plantar desconfiança” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.72-73)

A EXECUÇÃO NO DIA A DIA

Mesmo os líderes que possuem os elementos essenciais para uma boa execução ainda terão que colocar a execução. Lawrence G. HREBINIAK (2006)

destaca que fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia. Chris McChesney, Sean Covey, Jim Hulin e Bill Moraes (2014) informam que o verdadeiro problema na execução é o fato da necessidade na mudança do comportamento humano. Se não houver mudança nenhum resultado será alcançado:

Todos os líderes enfrentam esse desafio, até mesmo sem perceber. Se você lidera pessoas, neste exato momento você provavelmente está tentando fazer com que façam algo diferente. Independentemente de você liderar uma pequena equipe ou uma empresa inteira, uma família ou uma fábrica, nenhum resultado significativo será alcançado se as pessoas não mudarem seus comportamentos (MCCHESENEY, et al, 2014. p. 2)

Quando se executa uma estratégia a mudança é necessária. “Uma execução bem-sucedida requer uma gestão de mudança eficaz. De fato, a execução muitas vezes é sinônimo de mudança, na medida em que são realizadas ou modificadas ações para fazer a estratégia funcionar” (HREBINIAK, 2006, p. 227). Afinal seja qual for o objetivo, uma nova meta ou um esforço de melhoria se desejamos alcançarmos um resultado diferente teremos que fazer algo diferente. “Para atingir uma meta jamais alcançada. Você deve começar a fazer coisas que nunca fez anteriormente” (MCCHESENEY, et al, 2014. p. 5). E um líder encarregado da tarefa de execução terá que ter “A capacidade de administrar mudanças é uma necessidade totalmente vital para a execução” (HREBINIAK, 2006, p. 72).

De acordo com Larry Bossidy e Ram Charan (2005), “A maioria das iniciativas de mudança cultural fracassa porque não está ligada à melhoria dos resultados dos negócios” e isso se torna um enorme problema.

A premissa básica é simples: a mudança cultural torna-se real quando seu objetivo é a execução. Você não precisa de uma teoria muito complexa ou de pesquisa com os funcionários para usar esse modelo. Você precisa mudar o comportamento das pessoas, de modo que elas produzam resultados. Primeiramente, você diz para as pessoas claramente quais resultados quer. Então, discute de que forma obter esses resultados como um elemento-chave do processo de orientação. Em seguida, você recompensa as pessoas por terem produzido os resultados. Se eles forem quem você esperava, você dá mais orientação, retira os incentivos, dá às pessoas outras tarefas ou as despede. Quando você faz essas coisas, cria uma cultura de execução. (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.78-79).

O verdadeiro inimigo da execução para um líder, segundo Chris McChesney, Sean Covey, Jim Hulin e Bill Moraes (2014) é o próprio trabalho diário, o que eles denominam de “redemoinho”, tudo que é urgente, atribuído como o maior inimigo da

execução. Criando um desafio entre o que é urgente - “trabalho diário” - e o que é importante: as “metas a serem alcançadas”.

O verdadeiro inimigo da execução é o nosso trabalho diário! Nós o denominamos redemoinhos. É a quantidade massiva de energia necessária para apenas manter nossa operação em funcionamento numa base diária, que ironicamente é também aquilo que torna tão difícil a execução de qualquer coisa nova (MCCHESENEY, et al, 2014. p. 6).

“Nós, seres humanos, somos avessos às mudanças. Sempre que saímos da rotina nos cansamos e nos estressamos” (FALCONI, 2009 p. 89). Todos os dias você como líder terá várias coisas a serem feitas, já são rotinas do seu trabalho diário e atuara em você atrapalhando a execução e algo novo “O redemoinho tira de você o foco necessário para impulsionar a sua equipe” (MCCHESENEY, et al, 2014,). A execução fica prejudicada por não diferenciar as metas estratégicas, com as tarefas do trabalho diário, gerando um conflito no meio à execução deixando os líderes perdidos.

Os líderes raramente diferenciam o redemoinho das metas estratégicas porque ambos são necessários à sobrevivência da organização. Contudo, são claramente diferentes. E o mais importante: competem incansavelmente por tempo, recursos, energia e atenção (MCCHESENEY, et al, 2014, p.6).

O desafio é executar as metas mais importantes que são as metas da execução da nova estratégia em meio às urgências o trabalho diário nosso “redemoinho”. “Executar a despeito do redemoinho significa superar não apenas sua distração, mas também a inércia contida em o modo como sempre foi feito” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 7).

O trabalho diário consome tanto tempo em meio a execução da estratégia, que não se consegue lembrar como alguma iniciativa importante morreu. A única certeza que se tem é que foi lentamente, com o passar do tempo, isso porque ela foi engolida pelo o trabalho diário “redemoinho”. A execução de uma estratégia em meio ao nosso trabalho diário é uma luta dura, mas Chris McChesney, Sean Covey, Jim Hulinh e Bill Moraes (2014) explicam que existem regras para a execução.

Com o foco no que é crucialmente importante, quanto mais você tenta fazer menos realiza de fato. “Este é um princípio inflexível, segundo o qual todos nós convivemos. Em algum momento ao longo do caminho, a maioria dos líderes o esquece” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 10). Focar no que é crucialmente importante garantirá os melhores resultados na execução, não se perdendo no meio do trabalho

diário, pois “falta de foco aumentará a intensidade do redemoinho, dispensará os esforços e tornará o sucesso quase impossível” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 10). Ainda alerta que muitas prioridades na alta gestão tornam a execução complexa nos níveis inferiores, dificultando a execução da estratégia.

Torna particularmente problemático quando há muitas metas nos níveis altos da organização, todas eventualmente se desdobrando em dezenas e por fim em centenas de metas e medidas que se difundem pelos níveis mais baixos criando uma rede de complexidade (MCCHESENEY, et al, 2014, p.10)

Quando se concentra em duas ou três metas, além da demanda do seu trabalho diário, geralmente conseguirá alcançá-las (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 23). É comum, você como líder, querer melhorar os resultados e acabar criando mais metas em meio ao trabalho diário, deverá ficar atento e ter cuidado, pois “a quantidade de boas ideias sempre será maior que a capacidade de executá-las” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 27.) Assim, acabará por perder o foco na meta que é crucialmente importante e que fará toda a diferença na execução em meio ao redemoinho do nosso trabalho diário. “As pessoas que se esforçam para atingir muitas metas simultaneamente, em geral se atrapalham e as executam de forma medíocre. Você pode ignorar o princípio do foco, mas ele não ignorará você” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 25). “Se você deseja ter foco de alta precisão, que os membros de sua equipe tenham alto desempenho, eles precisam ter algo crucialmente importante em que focar” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 29). Isso fará que sua equipe não se perca no meio dos trabalhos diários.

“Uma MCI (meta crucialmente importante) é uma meta que pode fazer toda a diferença. Por ser seu ponto estratégico de virada você se comprometerá em aplicar nela uma quantidade exagerada de energia” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 30). As metas garantem que as pessoas terão responsabilidades. “Todos podem ter concordado que a ideia era boa, mas, como ninguém foi responsabilizado pelos resultados, nada aconteceu” (BOSSIDY, CHARAN, 2005, p.66). “É importante, portanto, esclarecer as responsabilidades para que o processo de execução funcione. Este é um elemento importante da administração e do controle vigorosos aos quais se deve prestar atenção” (HREBINIAK, 2006, p.208). Quando se executa é necessário a verificação da meta realmente importante, em meio ao trabalho diário para alcançarmos essa meta. “Se não houver verificação da execução e cobrança

não se consegue atingir as metas, é necessário verificar o alcance da meta e a execução” (FALCONI, 2009, p.100).

Você define as medidas diárias ou semanais, cujas realizações levarão à meta. Consequentemente, a cada dia ou semana sua equipe identificará as ações mais importantes que conduzirão àquelas medidas de direção. Assim, a equipe criará um plano just-in-time que possibilitará uma rápida adaptação, ao mesmo tempo que permanecem focados na meta crucialmente importante (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 45).

Existem dois tipos de medidas para a execução: uma denominada histórica e outra de direção. Uma medida histórica mostra se você atingiu a meta, uma medida de direção informa se você provavelmente alcançará a meta. “As medidas de direção são os “medidores” das atividades mais associadas à realização da meta” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 45).

Essas medidas colocaram a execução nos trilhos para o sucesso e são os dados das medidas de direção que fazem a diferença, “que lhe permitem preencher o vão entre o que você sabe que a sua equipe deve fazer e o que eles estão realmente fazendo” (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 48). Gerenciar somente medidas históricas raramente produzirá resultados significativos: é como dirigir um carro olhando pelo espelho retrovisor. MCCHESENEY ainda afirma que as medidas de direção eliminam o elemento surpresa, quando o resultado não é o esperado.

Para fazer a equipe se engajar na meta crucialmente importante da execução será necessário que eles saibam do placar. Os líderes que executam precisam divulgar: imagine como um a pessoa poderá ser responsável por uma meta se não sabe seu resultado.

A execução precisará da divulgação dos resultados para não perde o foco e manter um placar envolvente, uma equipe excepcional não pode funcionar sem um placar que induza ação. Sem ele, a energia se dissipa, a intensidade decai e a equipe retorna ao dia a dia da empresa (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 65).

Com isso, uma regra básica é não desmotivar as pessoas: "A realidade subjacente essencial das organizações é que as pessoas querem se sair bem" (HREBINIAK, 2006, p.193). “Se o placar não motiva ação enérgica, não é suficiente envolvente para os jogadores, todos os membros da equipe devem poder vê-lo e observá-lo mudar a cada momento, a cada dia ou a cada semana (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 154). Ainda, "As pessoas ficam mais satisfeitas com seus trabalhos (e

portanto mais motivadas) quando lhes é propiciada a oportunidade de sentir a realização" (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 74).

Para a execução é fundamental a responsabilização das metas.

Na maioria das organizações, responsabilização significa análise de desempenho anual, uma experiência dificilmente engajadora, quer você esteja fazendo ou recebendo a avaliação. Além disso, pode também significar uma chamada de atenção ou dar explicações sobre algo que deixou de realizar (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 76).

A responsabilização segundo (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 76) “significa assumir compromissos pessoais perante a equipe para impulsionar o placar e depois prestar contas de um modo disciplinado”. Os líderes que executam deverão se reunir com sua equipe pelo menos uma vez por semana, no máximo 30 minutos de reunião onde serão definidas as metas crucialmente importantes e a responsabilização para avançar na execução. Isso fará a diferença entre uma execução bem-sucedida e a execução falha (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 77).

Ainda nas reuniões, deverá se limitar exclusivamente a ações e resultados que movam o placar e não a problemas no dia a dia, relativos ao trabalho diário, pois se não acabará com a perda do foco (MCCHESENEY, et al, 2014, p. 79). Definidas as metas crucialmente importantes, os responsáveis, e tendo feedback garantindo ações que movam para os resultados, o trabalho diário que é o maior inimigo da execução da nova estratégia não será mais um problema, pois assim o que realmente fará a diferença estará sendo tratado, garantindo o sucesso da execução, mesmo em meio a correria do dia a dia e a os imprevistos que acontecem no trabalho.

CONCLUSÃO

A execução é fundamental na estratégia, ela não pode ser deixada de fora do planejamento. Um dos motivos para o fracasso da estratégia: os líderes são os responsáveis e somente eles podem garantir o sucesso da execução, não há outra opção. Um líder, para executar, deverá estar profundamente envolvido com o dia a dia da empresa e conhecer de perto seus subordinados.

Responsabilização e metas são fundamentais. Se não houver acompanhamento não haverá mudança e os resultados ficaram abaixo do esperado. Para garantir o comprometimento e resultados, a meritocracia servirá como

combustível para a execução, premiando e promovendo os que se destacam, fazendo com que todos se esforcem para o alcance da meta. E quando os resultados ficarem aquém do esperado, readaptando em outra tarefa ou simplesmente tirando do jogo os que não colaboram ou não evoluem.

Executar algo novo em meio às tarefas diárias é extremamente difícil, pois as rotinas do dia a dia e as tarefas que mantêm a empresa funcionando até hoje criam um bloqueio para a nova estratégia. Quando você deixa de fazer algo novo, por ter que cumprir com uma tarefa, na rotina de seu trabalho e que não pode ser simplesmente ignorada, impede-se a execução da nova estratégia. Devem-se estabelecer metas crucialmente importantes: metas que garantirão o resultado e que farão toda diferença. E com o foco no que crucialmente é importante não ficará preso apenas ao trabalho diário.

Reuniões e prestação de contas são fundamentais para execução, os debates sobre os resultados e as discussões sobre atingir as metas realmente importantes. Após definido os responsáveis e as metas necessárias para o sucesso da execução, as reuniões deverão ser periódicas, breves e focadas apenas nos resultados, no que é que realmente importa: qualquer assunto que tire do foco da execução deverá ser ignorado.

Sendo assim, empresas para terem um bom resultado em seu planejamento estratégico necessitam de líderes focados em execução. Somente eles poderão garantir o sucesso da estratégia, estarão no dia a dia da execução definindo metas e responsáveis, acompanhando e cobrando resultados e incentivando através da meritocracia os que se destacam. O planejamento estratégico não poderá aceitar o trabalho do dia a dia como um problema para a execução de algo novo, impedindo assim que a empresa evolua. Isso será um grande diferencial, a execução não só garantirá a sobrevivência da empresa como a tornará mais competitiva e apta a mudanças, seja ela para um patamar maior com mais participação no mercado ou com um plano de melhoria como esforços para redução de custos.

THE EXECUTION AS A FAILURE TO STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT

This study aimed to understand why the strategies go wrong, even when they were well prepared and a good team, focusing on the implementation of the strategy as

the main cause of failure. Demonstrate the leader with a key role in the implementation of the strategy and the essential elements it necessary for a successful implementation. The challenge that the leader will face in implementing something new amid the daily problems in the routine of his work , which takes him all focus on strategy execution. A good Executions will not only ensure the survival of a company in a world in constant change As Is, big difference hum competitive.

KEYWORDS: Management. Execution of the strategy. Leadership.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG-Instituto de Desenvolvimento Gerencia, 2009.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCCHESNEY, Chris; COVEY, Sean; HULING, Jim. **As 4 disciplinas da execução**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.