

Planejar ou executar?

Qual o mais importante



Alexandre Freire
alexfreire@terra.com.br

Professor de Planejamento Estratégico da FGV/MBA em Gestão de Projetos

Este texto apresenta os principais fatores que ajudam qualquer executivo a criar uma cultura de execução para usar na organização, divisão, departamento ou mesmo nas equipes de projeto.

“A maioria das estratégias falham porque não são bem-executadas”, disse Larry Bossidy, ex-presidente da Honeywell. Já a revista Fortune adicionou a seguinte frase: “Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são efetivamente executadas”. É sobre o elo entre o planejamento e execução que jaz o sucesso de qualquer projeto.

Um estudo conduzido pela empresa de consultoria Ernst & Young, “Measures That Matter,” Ernst & Young LLP, 1998, revelou os fatores não-financeiros que influenciam a avaliação dos acionistas em relação a seus investimentos em empresas:

1. Execução da Estratégia
2. Credibilidade dos Executivos
3. Qualidade da Estratégia
4. Inovação (novos produtos)
5. Atração de pessoas talentosas
6. Market share

Este estudo mostra claramente a importância da qualidade da gestão no que se refere à execução das estratégias.

Porém, independentemente do país, a ênfase dada pelos gestores de empresas tem sido em planejamento. Mas é na execução que os problemas, obstáculos e desafios

realmente acontecem. Fazer acontecer é o grande gargalo das empresas, e por que não dizer, dos projetos.

Contexto

Normalmente, falamos em planejamento estratégico, administração estratégica, balanced scorecard e tudo que possamos utilizar que nos ajude a criar a estratégia certa.



A questão é que não basta ter a estratégia certa. A menos que as grandes idéias sejam traduzidas em passos concretos de ação, a estratégia será inútil. Quando olhamos para o ano que passou e identificamos os maus resultados, as pessoas tendem a culpar a estratégia.

Cuidado! O problema pode estar na execução. Fazer acontecer, significa, antes de tudo, atentar para alguns pontos:

1. Buscar comprometimento interno
2. Ter as pessoas certas nos lugares certos
3. Recompensar quem faz
4. Ter disciplina

Buscar comprometimento interno

Para fazer acontecer, o plano estratégico da empresa deve ser elaborado e pertencer àqueles que vão executá-lo, isso é, o pessoal de linha. Afinal, eles estão na ponta, conhecem o ambiente e as habilidades da empresa. Eles estão no centro das operações e do mercado.

Quem já trabalhou com um chefe dotado de personalidade centralizadora sabe o que é se sentir menor, inexpressivo e irrelevante. O chefe gera medo, o líder gera respeito. O poder, caros amigos, não está mais nas mãos dos que centralizam a informação. O poder está nas mãos daqueles que as descentralizam e, acima de tudo, disseminam o conhecimento durante o processo de planejamento e execução.

Será que um participante da equipe consegue sentir-se motivado ao mesmo tempo em que se sente secundário no projeto? Eis uma tarefa importante para o líder consciente: fazer com que a equipe sinta que está trabalhando com ele e não para ele.

Isso ajuda a criar um sentimento de importância de si mesmo e de seu trabalho. Isso mantém a moral da equipe alta.

Infelizmente, nas organizações brasileiras, temos poucos exemplos de líderes natos. Temos mesmo são exemplos de chefes que ainda perduram em posições de comando porque ou são donos do empreendimento ou ainda não tiveram concorrência à altura.

James Hunter, autor do livro *O Monge e o Executivo*, diz: “Ao pedirmos às pessoas que lideramos que se tornem o melhor que puderem, que se esforcem no sentido de se aperfeiçoarem sempre, devemos também demonstrar que nós, como líderes, estaremos também empenhados em crescer e nos tornarmos o melhor que pudermos. Isso requer compromisso, paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo”.

Um bom processo de planejamento é uma das melhores formas de ensinar seu pessoal sobre executar e de comprometê-los com a execução. O papel do líder é indispensável neste momento. Mas cuidado com as reuniões. Elas podem se tornar um inimigo do projeto. Estudos revelam que metade de todo o tempo gasto em reuniões é simplesmente improdutivo! Esquecemos que o tempo é o único insumo empresarial do mundo que não há como recuperar.

Ter as pessoas certas nos lugares certos

Para fazer acontecer, precisamos de pessoas certas nos lugares certos. O erro principal é cometido quando nos cercamos de pessoas chamadas “gente boa”, aquelas que sempre concordam conosco, pensam exatamente como

nós e seguem nosso modelo de agir corretamente.

As pessoas certas são aquelas que desafiam, de maneira positiva, os processos, o modus operandis e são melhores que nós mesmos em determinadas áreas. Os lugares certos serão determinados pela sua capacidade de desvendar as competências e atitudes de cada pessoa em relação às necessidades de cada estratégia a ser executada.

Achar a personalidade de um candidato em sintonia com a cultura da empresa é a chave para satisfazer clientes, aumentar a produtividade e diminuir a rotatividade. Essa regra funciona na hora da escolha da equipe de projeto. Conhecimento técnico se adquire com o tempo, mas a atitude vem de berço.

Fernando Tigre, presidente da Kaiser, disse uma vez: “Certas vezes, somos chamados a escolher entre nossos valores e poder, dinheiro e outras tentações. Meu conselho: sempre opte pelos valores. Ao longo da vida e da carreira, você é reconhecido por eles. Sirva de exemplo para os seus funcionários”.

Sugiro um novo paradigma para contratação de funcionários ou para formação de equipes de projetos: A busca pela atitude!

Enquanto muitas empresas ainda buscam um currículo vistoso, um número crescente de organizações tem priorizado a atitude do candidato.

Imagem vocês em uma fila de check-in de uma empresa aérea. Responda o que realmente conta neste momento:

1) Se a atendente é formada em Harvard?

ou

2) Se ela é simpática, atenciosa, eficiente e só falta te carregar até a sua poltrona dentro do avião?