

Execução: suas funções e disfunções

No atual ambiente de busca pelas melhores pessoas para as Empresas, uma das capacidades que tem sido cada vez mais buscada é a competência de execução. Ela, em geral, é percebida nas pessoas que não abrem mão de obter resultados superiores. Com isso são assertivas, positivas, persistentes, focadas, proativas, energéticas, agem como donos, são inconformados e assumem total responsabilidade. Se perguntarmos por aí muita gente acha que possui tal competência, mas a prática nos mostra que isso está muito distante da verdade.

Execução também é título de um bom livro de Ram Charam (Elsevier 2004) que orienta sobre os fundamentos dessa disciplina e que tem sido uma referência muito falada sobre esse assunto.

Constatamos que algumas empresas são formadoras desta competência e ao analisarmos seu modo de operar notamos algumas diferenças importantes. A primeira é que admitem pessoas que já venham com alta motivação, energia e que gostem de desafios. São características que possibilitam e potencializam a competência de execução. É o alicerce sólido para depositar toda a bagagem necessária. Novamente, muitas empresas acham que o fazem em seus processos de seleção, mas a altura da vara estabelecida para esses quesitos nas empresas formadoras é substancialmente mais alta.

A segunda diferença esta na remuneração variável muito agressiva. Aqueles que desempenham bem recebem muito mais do que os que performam mais ou menos. Isso faz toda a diferença e incentiva a própria execução.

A terceira diferença e a nosso ver a mais importante é que a execução é efetivamente um valor da Organização. Não um valor como uma frase pendurada nas paredes, bonita, mas inócua. Um valor traduzido em crenças e práticas presentes no dia a dia de todos. Um valor cobrado e exigido de todos. É um credo rezado todos os dias nas missas corporativas, presente em todos os rituais e trazido por todos desde o número um no topo da pirâmide até o nível operativo como uma grande prioridade da Organização. A empresa respira resultados dia e noite, as metas pulsam nas paredes e nas reuniões. Se não houver resultado nada mais é discutido.

Quem a demonstra é rapidamente promovido e ganha notoriedade. Os heróis são grandes executores comentados nos corredores. O mitos replicados para todos são de grandes feitos de superação e resultados surpreendentes.

Quem não a demonstra nunca fica impune. Não há lugar para se esconder, os holofotes deixam a situação em evidência. Existem conseqüências claras para a falta de execução que é tratada sem complacência. As conseqüências em geral são duras e em geral terminam em demissão

dos não aderentes. Ou seja, não se considera aceitável a falta de execução. Desta maneira, e como não poderia deixar de ser, muitos aprendem, desenvolvem ou potencializam o que já tinham em um ambiente altamente competitivo de desafiador.

Em uma experiência recente, um gestor se abriu conosco revelando a extensão dessa cultura. Havia nascido seu primeiro filho e ele teria direito a 5 dias de afastamento, mas se ele usufrísse deste benefício seria visto como um certo descompromisso com a Empresa. Sua dúvida era se usaria um ou dois dias apenas para não ficar mal visto. Acabou ficando apenas 1 dia com esposa e o primogênito. Ele não reclamava da situação apenas a relatava com enorme senso de realidade.

Entretanto, podem surgir disfunções ainda mais perigosas em um ambiente como esse e em uma cultura tão peculiar.

A primeira disfunção que pode ocorrer em todos os níveis hierárquicos é a falta de cooperação. Em um ambiente onde a execução é mais importante que tudo, pode-se criar um clima em que a ajuda entre pares seja próxima a zero. O foco de cada um é tamanho que ajudar os outros não está na agenda, ou se estiver, é com base na troca de favores para facilitar de alguma forma a execução. Isso cria uma cultura tipicamente mercenária que degrada seriamente o ambiente. Se assumirmos que uma empresa é composta de áreas que são interdependentes, a cooperação precisa ser entendida como essencial para execução e não supérfluo como alguns a tratam. Cooperação e alta performance andam juntas. Portanto, ao colocar a execução como um valor, as empresas não podem deixar de exigir altas doses de cooperação entre líderes e entre áreas como forma de atingir desempenhos superiores.

Outra disfunção, que ocorre nos cargos de liderança, é a micro gestão. Na ânsia de chegar aos resultados, muitos líderes mergulham na operação, tornando-se mais um par de braços e esquecendo do seu papel de alavanca que deveria multiplicar os resultados dos liderados. Na verdade, a micro gestão ocorre quando o gestor ou líder, subestima o preparo dos liderados para a execução e entrega dos resultados. Se um liderado já está preparado, é preciso que haja delegação e apoio coerentes com seu preparo e empenho para a tarefa. Quando o líder desce demais ele encolhe sua equipe criando um círculo vicioso que o encarcera em um perigoso jogo que termina com seu desgaste e o estresse de todos. Não raro vemos os líderes perdendo totalmente seu equilíbrio emocional devido à sobrecarga e produzindo ainda mais pressão interna.

A competência de execução num cargo de liderança não é exatamente executar melhor ou mais rápido que todos os liderados, mas mobilizar os liderados para que consigam resultados superiores e que sintam-se responsáveis por isso. Nesse sentido, o principal papel do líder é disseminar o valor de execução para seu time e liberar espaço, dar apoio e orientação para que possam decolar. Claro que com equipes despreparadas e com problemas motivacionais o líder acaba tendo que descer para executar junto e assim ensinar o time a performar.

Com essas disfunções muito presentes, aquilo que seria uma vantagem competitiva única, passa a perder seu valor, pois para sobreviver nesse ambiente as pessoas precisam desenvolver uma verdadeira couraça que muitos não conseguem e acabam saindo. O que vem acontecendo é que essas empresas formam grandes executores que se sujeitam ao ambiente

tóxico, mas por um tempo, para aprender e desenvolver a competência. Até para ganhar uma certa fama profissional e enriquecer o currículo. Depois de algum tempo a carne sente e o ambiente se torna insuportável. É a hora que muitos decidem sair conseguindo posições fora muitas vezes a peso de ouro. Sua saída traz mais pressão e agrava o ambiente dos que ficam. Os que saem, em geral, não perdem o que aprenderam, mas reclamam sempre da ausência de foco, de velocidade e de conseqüências em suas novas empresas. Isso porque para que a competência possa ser exercida em sua plenitude, é preciso que seja um valor da Organização.

Conseguir atuar com alta execução sem micro gerenciar e sem centralizar em excesso, sem deixar que a cultura se torne mercenária e sem degradar o ambiente exige uma certa arte, um balaço sutil entre ser firme com os resultados e exigente com o desempenho e mobilizar o grupo, alinhando o “mindset” para as questões importantes e para os detalhes que fazem diferença.

Infelizmente não temos visto muitas empresas que desenvolveram tal arte plenamente. Por enquanto só temos exemplos de empresas que carregam os efeitos colaterais da execução, pelo menos parcialmente e sem ainda saber como lidar com eles. Muitas estão no caminho certo e fazendo sérios movimentos para se ajustarem. Fiquemos atentos para os anos que virão...

Antônio (Toti) Loriggio