

Execução: A Disciplina para Atingir Resultados

«O Planeamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planeamento é um instrumento para raciocinar AGORA, sobre que trabalhos e ACÇÕES serão necessários HOJE, para merecermos um FUTURO. O produto final do Planeamento não é a informação: é sempre o trabalho»
...Peter Drucker

Estabelecer uma cultura empresarial voltada para a execução é um trabalho difícil, mas perdê-la é de uma facilidade e simplicidade atroz.

Segundo o Guru **Ram Charan**, apelidado por muitos CEO's como o Líder de Líderes, e que vem a Portugal, mais especificamente ao CCB em Lisboa, no próximo dia 23 de Novembro, não há muitas empresas em que os líderes criariam um novo plano operacional para a maior parte da companhia em dez dias.

O que acontece com alguma frequência é que existem muitas reuniões, alguns encontros off-site mas normalmente daí não sobressai nenhuma acção digna de valor, e, essa é a diferença entre empresas que executam e as que não executam.

Uma das desculpas mais usadas para a incompetência executiva é a de pedir paciência e mais tempo.

«A conjuntura não é a mais correcta» ou «precisamos de mais tempo para que a estratégia produza resultados» são algumas das desculpas mais usadas pelas Empresas na altura de justificar a pobre execução ou mesmo a ausência dela.

Para Ram Charan, a principal diferença entre uma empresa e a sua concorrente mais directa, nos dias que correm, é cada vez mais a habilidade de executar.

Se os nossos concorrentes estão a executar melhor, em toda a linha, então a derrota é iminente e uma questão de tempo.

A Execução é a grande questão que ainda não foi abordada, de modo sério, no mundo dos Negócios. A clara ausência de uma boa execução é o único obstáculo ao sucesso e a razão da maioria dos fracassos que são, erroneamente, atribuídos a outras causas.

Ram Charan cedo reparou que os CEO's criavam uma ponte mental entre a execução e o lado tático do negócio e, assim que o faziam, delegavam essa matéria para outros, concentrando-se em questões percebidas como «mais importantes»

Mas essa é uma tarefa que os CEO's não deveriam de delegar. Afinal, executar não é apenas algo que se consegue ou não se consegue concretizar, é um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam de dominar – se realmente querem ter vantagem competitiva.

Para Ram Charan a Execução é uma disciplina em si própria, aliás, em grandes e pequenas empresas é, actualmente, a disciplina principal para se atingir o sucesso.

Em suma, a capacidade de executar ajudará o líder da empresa a escolher uma estratégia mais consistente, e, a verdade é que não conseguirá elaborar uma estratégia adequada se não tiver a completa certeza de que a sua empresa tem ou pode conseguir o que é necessário para executá-la em todas as suas vertentes – incluindo recursos certos e pessoas ideais.

Quando as empresas falham em cumprir as promessas, a explicação mais recorrente é que a estratégia do CEO estava errada ou mal elaborada. Mas a estratégia raramente é a causa. A estratégia falha porque simplesmente não foi bem executada,

o que nos leva para a premissa que a Execução está no cerne de tudo, ela permite que se veja e acompanhe o que está a acontecer à nossa volta.

As empresas voltadas para a execução mudam muito mais rápido do que as outras, devido ao facto de estarem mais perto das pessoas e das situações por elas geradas.

Liderar para a execução não é *rocket science*. É, bem vistas as coisas, algo bem simples, um dos principais requisitos é que o Líder, esteja profunda e totalmente envolvido e empenhado com a sua Empresa e que seja franco e directo consigo, com os outros e sobre a realidade que envolve o mercado e a companhia.

Mas o que significa afinal execução?

Apesar das definições que os livros nos apresentam e as nossas próprias ideias sobre o que será, Ram Charan classifica a execução como algo que tem que ser percebido em três pontos principais:

- Execução é uma disciplina e parte integrante da Estratégia
- Execução é a principal tarefa do líder da empresa.
- Execução deve ser um elemento-chave da cultura de uma empresa

A maioria das pessoas acha que executar é o lado tático do negócio e esse é o primeiro erro. De facto, as tácticas são a parte central da execução, mas executar não é, nem nunca deveria ser, tática. A execução é fundamental para a estratégia e deveria moldá-la, adaptá-la à realidade da empresa e nenhuma estratégia pode ser planeada se não tivermos em conta a habilidade da organização em poder levar a cabo uma efectiva execução.

Ram Charan confirma que a Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos comos e dos porquês, questionado e

levando em diante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão a sua própria responsabilidade pela execução. De facto, o cerne da execução está nos três processos-chave: o processo de pessoal, o processo de estratégia e o processo de operação. Cada empresa ou negócio irá utilizar estes processos, seja qual for a metodologia aplicada.

Ram Charan entende que uma organização só pode executar se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma, liderar é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e legisladores, muito embora essa seja igualmente uma parte do trabalho. O líder deve estar encarregado de fazer acontecer, gerindo os três processos-chave – escolhendo outros líderes, estabelecendo o caminho estratégico e conduzindo as operações.

Cabe igualmente ao líder, em caso de dúvida sobre a capacidade da organização em executar, aprofundar a discussão a volta do assunto.

Para Ram Charan e em sùmula, liderança sem disciplina de execução é incompleta e ineficaz. Sem a habilidade para executar, todos os outros atributos de liderança ficam vazios.

(fonte: Livro «Execution: The Discipline of Getting Things Done» de Ram Charan e Larry Bossidy)



Por: Paulo Gandrita – Diretor geral da Vantagem+

A **Vantagem+** organiza um dos Maiores Eventos internacionais de 2017 na área da **LIDERANÇA:**

Seminário com Ram Charan – The Future of Leadership – How to build a powerful company

- World-renowned Leadership Guru
- One of the World's Top 50 Leadership & Management Thinkers
- #1 New York Times BestSeller co-author of Execution and Leadership Pipeline
- Distinguished Fellow of the National Academy of Human Resources

Lisboa: 23 de Novembro de 2017 – CCB

<https://www.ramcharanseminar.com/>
