

Buscar na Internet



Conheça o Sonora

GUIA  
PÓS-GRADUAÇÃO

Confira o mais completo roteiro de cursos de especialização e pós-graduação da Região Sul

## Revista Amanhã

quarta-feira, 18 de fevereiro de 2009

### Como vai o seu quociente de execução?

O presidente da FranklinCovey Brasil, Paulo Kretly, explica – entre outras coisas – como funciona o conceito que ajuda empresas a executar suas estratégias com mais qualidade

Por: Andreas Müller / Redação de AMANHÃ

[\[aumentar fonte\]](#) [\[diminuir fonte\]](#)



Paulo Kretly, presidente da FranklinCovey Brasil, empresa responsável por difundir no país os métodos de liderança e execução do guru norte-americano Stephen Covey, aponta quais são os principais desafios que os líderes brasileiros enfrentam para colocar seus projetos em prática. Além disso, Kretly apresenta alguns detalhes sobre o conceito de "quociente de execução", ou Q.X., criado por Covey. Confira:

### O que é mais importante para a execução de um determinado projeto: uma boa estratégia ou um bom líder?

Primeiramente, é preciso ressaltar um fato curioso a respeito do líder: embora ele tenha um papel essencial para a execução de uma estratégia, ele, sozinho, não executa nada. Ele precisa de uma equipe que tenha condições de colocar os planos em prática. E é exatamente neste ponto que a execução costuma falhar.

### Quer dizer que uma boa estratégia não remete, necessariamente, a uma boa execução?

De forma alguma. Em geral, existe uma diferença enorme entre a qualidade de uma estratégia e a qualidade da execução. Eu diria que, hoje, nas empresas brasileiras, a estratégia é geralmente nota 10, mas a execução é nota 3. Deveria haver mais equilíbrio aí. Seria muito melhor, por exemplo, ter uma estratégia nota 8 e uma execução nota 7.

### O que explica essa dificuldade para equilibrar estratégia e execução?

São três fatores. O primeiro deles é a falta de clareza quanto ao que é realmente importante. Recentemente, fizemos um estudo e chegamos a uma conclusão interessante: as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que têm poucas metas. Em média, quando uma organização tem apenas duas ou três metas, todas elas são executadas com excelência. Quando tem de 4 a 10 metas, apenas uma é executada com qualidade. E quando a organização tem entre 11 e 20 metas, nenhuma delas é executada. Daí a importância de focar no que é crucialmente importante. O segundo fator é a falta de "tradução", que ocorre quando o líder que não consegue desdobrar a estratégia em tarefas executáveis, compreensíveis para a equipe. Finalmente, o terceiro fator é o que eu chamo de "falta de estrutura". É o que acontece quando o líder não se preocupa em comprometer as pessoas, engajá-las. Quem quer executar com qualidade deve observar esses três fatores.

### Stephen Covey costuma falar sobre o "quociente de execução", ou Q.X. Que conceito é este e como ele pode ajudar as nossas empresas a executar suas estratégias com mais qualidade?

A maioria das pessoas conhece o Q.I., que é o quociente de inteligência lógica, e o Q.E., que é o quociente de inteligência emocional. A FranklinCovey criou o conceito de Q.X., que mede a "inteligência de execução", isto é, a capacidade que uma pessoa ou empresa tem de executar projetos. Para medir o Q.X., nós aplicamos um método de avaliação que aborda seis aspectos da relação entre o líder e sua equipe. Primeiro, avaliamos se existe clareza quanto às metas que estão sendo perseguidas - isto é, se todos sabem exatamente o que estão buscando. O segundo fator é a capacidade de "tradução" do líder. A pergunta, aqui, é simples: será que todos sabem o que é necessário fazer para atingir as metas? O terceiro aspecto é o comprometimento da equipe com as tarefas que são colocadas pelo líder. Depois, verificamos se as pessoas têm a qualificação técnica necessária para desenvolver suas atividades. O quinto fator é a "sinergia": a equipe está bem afinada? As pessoas confiam umas nas outras? Finalmente, monitoramos o aspecto da "responsabilidade". Em outras palavras, procuramos entender se as pessoas estão sendo devidamente cobradas em relação a suas metas. A partir desses seis fatores, é possível chegar a um diagnóstico sobre qual é a capacidade de execução de um líder.

### Qual desses fatores é mais crítico para as empresas brasileiras?

Eu diria que a nossa grande dificuldade está no fator "comprometimento". No Brasil, as empresas assumem uma postura muito paternalista. O líder da equipe olha para o funcionário e diz: "você vai ganhar mil reais para executar essa tarefa". Trata-se de um erro, pois ninguém "ganha" nada numa empresa. Na verdade, são os próprios funcionários que produzem o que recebem. Nossos líderes deveriam difundir mais essa visão. Nos Estados Unidos, por exemplo, se você pergunta qual é o salário de uma pessoa, ela responde: "*I make a thousand a month*", ou seja, "eu faço mil por mês". Nossa visão é mais paternalista, nós "ganhamos" o salário no final do mês. Isso afeta diretamente o comprometimento das nossas pessoas, pois elas raramente se sentem responsáveis pelos próprios rendimentos.