

O foco e a energia

Luís Carlos Carvalho da Silva

A motivação é o elo perdido. A cada minuto surge uma nova teoria sobre como acender a chama da motivação nas pessoas, como fazê-las encontrar seus motivos para ação e orientá-las no sentido da comunhão de resultados. Sumantra Ghosha e Heike Bruch afirmam no artigo “Os executivos, o foco e a energia” que na maioria das organizações, as rotinas diárias ocorrem sem necessidade de muita supervisão e que a tarefa dos executivos, por isso, é fazer com que a empresa realize mais do que meramente caminhar e passar a progredir de formas inovadoras e surpreendentes. É preciso dar sentido à motivação individual. Ghosha e Bruch, após exaustiva observação da ação executiva em empresas multinacionais durante 10 anos, concluem que a eficácia deriva da combinação de duas características: foco e energia.

O foco é a atenção concentrada – a capacidade de concentração em uma meta e efetivamente atingi-la. A liderança focada não vive no modo reativo, possui uma compreensão profunda do que desejam atingir e pondera cuidadosamente suas opções antes de escolher um curso de ação.

A energia é o vigor que é alimentado por um intenso compromisso pessoal. A energia é o que estimula o indivíduo a dar um passo extra quando precisa enfrentar uma carga de trabalho pesada e cumprir prazos apertados.

Embora as duas características sejam positivas, nenhuma delas sozinha é suficiente para gerar o tipo de ação objetiva que as organizações mais precisam por parte de suas lideranças e, por extensão, de seus colaboradores. Ghosha e Bruch assinalam que “o foco sem energia degenera em execução apática ou conduz à exaustão”. Em contra-ponto alertam para a observação de que “a energia sem foco se dissipa em diligência sem objetivo ou, em sua forma mais destrutiva, leva a uma série de fracassos devastadores”. Ambos descobriram que a inserção das duas características em uma matriz nos forneceria uma boa estrutura não apenas para o diagnóstico das causas da atividade não-produtiva, como também as fontes da ação objetiva. A Matriz foco-energia, de Ghosha e Bruch (veja quadro) identifica quatro tipos de comportamento das lideranças: protelador, descomprometido, disperso e determinado, indicando a relação entre a intensidade na busca do foco e do quantum de energia que se emprega nesse intento.

Na ação de planejamento de Endomarketing é preciso considerar a formação dos quadrantes de descomprometimento, protelação, dispersão e determinação, na efetiva construção de um ambiente propício à manifestação da motivação individual.

A partir desse insight, as ações de Endomarketing que têm por objetivo inserir o conjunto de colaboradores no quadrante da determinação (máximos foco e energia), devem considerar que essa mudança ocorrerá na medida em que todos forem estimulados a interpretar suas motivações pessoais e buscar sentido para seus papéis nos diversos contextos corporativos.

Out/2003

Baseado no artigo "Os executivos, o foco e a energia" de Sumantra Ghoshal e Heike Bruch, publicado na revista HSM Management em outubro de 2002.