

Por que as estratégias falham?

por Joel Solon Farias de Azevedo, *PMP*

Planos, na teoria, são quase perfeitos, cheios de promessas, na maioria das vezes com resultados inflados e ancorados em premissas não comprovadas. E é na hora de executá-los que os problemas aparecem e as coisas não acontecem conforme o planejado. E aí vem a frustração.

Muito se discute sobre as causas do insucesso das organizações em alcançar os seus objetivos, e a resposta é sempre a mesma: planejar é relativamente fácil, executar não.

Ram Charan no seu best seller *Execução* traduz e simplifica pra gente: resultados de verdade provém do alinhamento da estratégia com processos e pessoas.

Outro ponto pacífico é que na maior parte das vezes falta aos envolvidos na execução o entendimento comum do que precisa ser feito para que a estratégia escolhida seja bem sucedida.

É este entendimento comum, a tradução da estratégia, combinado com o alinhamento de vários fatores que fará com que a execução tenha mais resultado. São pontos chave:

1. Uma visão de futuro explícita e motivadora
2. Uma missão muito bem definida e que reflita claramente o posicionamento da organização frente aos seus mercados
3. Valores consistentes e alinhados à missão e à estratégia
4. A própria estratégia, com objetivos muito claros, consequentes e não conflitantes entre si, perfeitamente alinhados ao posicionamento definido para os clientes escolhidos pela organização
5. Admitir que as competências existentes nas pessoas é que sustentarão a execução e os resultados
6. Processos capazes de criar valor diferenciado nos seus produtos e serviços, para que seus clientes continuem preferindo-os ao invés de ir para o seu concorrente

Fala-se muito de planejamento, estratégia, muitos são os modelos, e pior, sempre tem os da moda, e novidades sendo experimentadas. Muita conversa e pouca ação. Execução exige método, persistência, determinação, por isto não é fácil. Mas para tentar entender pensemos na

ordem mais aceita de fazer com que as coisas aconteçam, numa relação de dependência e de causa e efeito:

1. Posicionamento
2. Proposta de valor
3. Visão, Valores, e Missão
4. Definição dos objetivos estratégicos
5. Escolha dos recursos
6. Escolha dos processos
7. Definição das competências requeridas
8. Escolha das pessoas certas
9. Alocação das pessoas nos processos
10. Definição das responsabilidades
11. Negociação de acordos de gestão
12. Negociação de metas para todos os níveis
13. Atrelar a remuneração aos resultados
14. Avaliar o desempenho com base nos resultados
15. Premiar e reconhecer o mérito o tempo todo
16. Revisar planos, objetivos e metas com frequência
17. Manter programas de desenvolvimento gerencial
18. Investir nas lideranças e nos altos potenciais
19. Promover somente os melhores e se atenderem aos requisitos
20. Ser humilde o suficiente para trocar as pessoas erradas pelas pessoas certas

Agora, sem pretender exaurir o tema, de jeito nenhum, vamos falar de alguns pecados que conscientemente ou não as organizações continuam cometendo:

1. Processos desconectados da estratégia – planos estratégicos construídos secretamente são baixados por decreto, e pior, na premissa falsa de que isto poderia dar resultado, sem o devido ajuste nos processos e na estrutura.
2. Reestruturações – esta é uma prática muito comum no Brasil, e que eu vi muitas e muitas vezes. Muda-se o nome das áreas, move-se algumas pessoas do lugar, mudam as divisórias, mas ninguém mexe nos processos arcaicos e nem na estrutura de poder.
3. Líderes não assumem a responsabilidade em relação aos processos e os resultados. É também muito nosso eximir-se da responsabilidade e jogar a culpa nos outros, quando as coisas dão errado.

4. Nem todos os líderes entendem a nova estratégia e assim continuam a replicar o passado, fazer mais do mesmo.
5. Comunicação falha associada a objetivos não claros ou conflitantes. Sem isto os gerentes de linha limitam-se a replicar o passado e naturalmente bloqueiam a mudança.
6. Estratégia mal comunicada, as pessoas não entendem ou não são envolvidas, e como consequência não se comprometem com os resultados.
7. Sistemas de gestão deficientes e muitas vezes fora de foco ou com foco operacional, sem visão ampla das movimentações de mercado e da real situação da organização em relação aos seus mercados.
8. Sistemas de avaliação de desempenho que ainda observam e privilegiam comportamentos ao invés de medir desempenho e resultados. A gente fala brincando, mas ainda tem muita organização por aí medindo a equação hora/bunda/cadeira, ou apenas o tempo de presença física dos colaboradores na empresa, mas não medem efetivamente os seus resultados.
9. Programas de treinamento desatualizados que também ajudam a replicar o passado ou o atual estado de coisas.
10. Sistemas de gestão de pessoas com descrições de cargos e requisitos de competências desatualizados e que não refletem a estratégia da organização.

As vacinas para estes males são as mais diversas, mas convergem em alguns pontos:

1. Sistemas de informações gerenciais são necessários para medir e acompanhar, mas principalmente para ajudar a prever resultados futuros e possibilitar a decisão tempestiva de reavaliação e alinhamento, antes do fracasso e da falência. Tais sistemas também tem que permitir ampla transparência e publicidade aos resultados, contribuindo assim no reconhecimento do mérito dos destaques positivos na organização.
2. Alinhamento de requisitos de cargos com o futuro definido na estratégia. Eles tem que conter o que será necessário no futuro e forçar a existência de um gap de competências no presente, como forma de induzir o desenvolvimento das pessoas no caminho certo.
3. Sistemas de avaliação de desempenho ultrapassados e obsoletos devem ser banidos porque se prestam apenas a replicar o passado e o status quo do poder das lideranças ineficazes. Eles devem ser substituídos por sistemas de meçam o desempenho no trabalho na forma de resultados.

Os sistemas de remuneração tem que ser justos a ponto de premiar na medida certa e orientar o comportamento vencedor de todos na organização. Porque não existe nada pior do que premiar a ineficiência, mas infelizmente muitas organizações ainda fazem isto.