
Estrategistas e executores precisam estar juntos em todas as fases

Há sempre um abismo entre a estratégia e sua execução. A estratégia sempre se define nos mais altos níveis. É um processo sofisticado de coleta e análise de dados, que gera percepções e identifica caminhos para o sucesso. A execução é mãos à obra — trabalho braçal. Tem uma participação fundamental de escalões “inferiores”. Na definição da estratégia, a lógica é a única cola necessária para ligar as ideias. Na execução, se opera em um campo minado: qualquer erro, explode tudo.

A execução, por falta de planejamento, se torna o calcanhar de Aquiles das estratégias. É o mundo real, onde a lógica perde a elegância. Os executores competem entre si. As prioridades entram em conflito. As tomadas de decisão não acontecem. As comunicações emperram. Os cronogramas falham.

Culpa de quem? Dos executores? Em grande medida, não. É mais dos formuladores de estratégias que, depois de cumprida sua obrigação, se retiram para o Olimpo e deixam a execução a mercê da própria sorte, diz o consultor de estratégias e liderança Doug Sundheim, em artigo para o blog [Harvard Business Review](#), da Universidade de Harvard.

A solução para fechar o abismo entre a formulação da estratégia e sua execução é simples, ele diz. Basta entender, em primeiro lugar, que são dois mundos diferentes. E, então, estrategistas e executores devem trabalhar juntos, para estabelecer uma conexão entre eles.

“Mas, infelizmente, isso não é o que acontece em muitas organizações”, afirma o consultor.

“Normalmente, os estrategistas adoram fazer seu belo trabalho e, então, passar o bastão para os executores de suas ideias. E, quase sempre, fazem isso de uma maneira desajeitada. Não será surpresa se o bastão cair no chão”.

Nos piores cenários, os estrategistas adotam uma mentalidade elitista, desconectada da realidade: “Nós somos os donos das ideias. Alguém que as implemente”. Eles não procuram entender o que é realmente necessário para implementar as ideias. Sequer tentam envolver os executores no processo, para que, em conjunto, definam como ele vai funcionar, diz Sundheim.

Os executores, por sua vez, também contribuem para o fracasso das estratégias, por não se esforçarem por entender as ideias que estão por trás delas. Quando a implementação desanda, cada um aponta o culpado do outro lado do abismo que os separa. Melhor seria que as duas partes entendessem o fundamental: “Meu sucesso está inextricavelmente ligado ao seu”, explica o consultor.

Isso é o que acontece nas melhores organizações, onde estrategistas e executores não veem uma “separação de poderes” entre a estratégia e a execução. Eles trabalham de forma integrada, como um todo, diz o consultor. Trocam ideias em todas as fases de um projeto e se fortalecem juntos. Cada “poder” tem convicções que ligam os dois mundos.

Os melhores estrategistas acreditam que:

1. Se não é possível ver como essa estratégia vai funcionar, ela, provavelmente, vai fracassar. Sempre há

lacunas, buracos e dificuldades nas estratégias. Por isso, é preciso manter um olhar crítico sobre a viabilidade dos planos e manter a curiosidade, sempre perguntando a si mesmo e aos outros como isso vai realmente funcionar. Quando surgem os problemas, é preciso trabalhar de perto com os executores, para resolvê-los;

2. Pode ser complicado integrar o planejamento da execução à formulação da estratégia. O pior, porém, é ver toda a estratégia desabar. É verdade que os estrategistas não gostam de se dar ao trabalho de planejar a execução. É um processo tedioso para alguém que gosta apenas de desenvolver grandes ideias. Porém, os estrategistas devem entender que têm percepções únicas da estratégia, que podem passar despercebidas para os executores. Se isso acontece, a derrocada da estratégia é certa. Por isso, é melhor se envolver com a execução;

3. O mundo atribui um valor exagerado às pessoas que pensam inteligentemente. As pessoas que agem inteligentemente são as que têm real valor. Estrategistas realmente inteligentes se dão conta de que ideias são apenas isso: ideias. Se não forem bem executadas, não passam de sonhos; e

4. As coisas começam a entrar nos eixos, quando os estrategistas se dão conta de que são tão responsáveis pela execução quanto os executores. Nem sempre é preciso colocar a mão na massa, mas é preciso, sempre, liderar. E não apenas pensar. Estrategistas precisam entender que sua obrigação é produzir resultados, não apenas ideias. Por isso, é preciso trazer os executores para a mesa de formulação de estratégias. E “sujar as mãos de graxa”, quando for preciso.

Os melhores executores acreditam que:

1. Os executores devem se envolver no processo de formulação de estratégias, tão cedo quanto possível. Mesmo que seja necessário “forçar a barra” para isso. Isto é, eles precisam convencer os estrategistas de que têm de entender as ideias por trás das estratégias, para poder implementá-las da melhor forma depois;

2. Os estrategistas devem entender o papel relevante e valioso dos executores no processo de formulação da estratégia. Os executores devem ter um assento nessa mesa, mas não apenas como ouvintes. Devem contribuir com sugestões relevantes para ajudar a definir as etapas e os procedimentos de implementação;

3. Os executores precisam conhecer as razões e as intenções por trás da estratégia. Precisam saber o que levou os estrategistas a fazer certas escolhas, em detrimento de outras. Só assim podem tomar decisões certas, quando alguma circunstância muda no caminho da implementação. E isso sempre vai acontecer; e

4. Os executores são tão responsáveis pelo sucesso da estratégia quanto os estrategistas, embora pareça que isso não é verdade, à primeira vista. O fato é que os executores também precisam exercer um papel de liderança na organização, quando é necessário implementar uma estratégia. O trabalho deles é proporcionar uma vantagem estratégica para a organização, não apenas executar um projeto.

Os melhores estrategistas, executores e líderes se sentem responsáveis pelo sucesso de uma estratégia, em todo seu processo de formulação e implementação, mesmo que as tarefas não façam parte da descrição das atribuições do cargo que ocupam.

Date Created

25/08/2014