



Da Estratégia à Acção: como manter o rumo definido?

“To see far is one thing, going there is another.”

Constantin Brancusi

Em tempos de turbulência e imprevisibilidade, com mudanças sociais, culturais e tecnológicas aceleradas, pode parecer um contrassenso falar de “formulação estratégica”, “planeamento” ou “rumo”. Muita da literatura de gestão dos últimos anos parece fazer da adaptabilidade e da orientação à mudança as “poções mágicas” necessárias e suficientes para o sucesso empresarial.

Nada de mais errado. Se, efetivamente, já não é realista nem exequível ter planeamentos rígidos a 5 anos, não é igualmente sensato navegar à vista, reagindo com tacticismos semestrais à evolução do mercado, dos produtos, da concorrência e das tecnologias. Não devemos, pois, ceder à tentação de passar de um extremo para o outro. Ainda na década de 90, Henry Mintzberg decretava a obsolescência do dito planeamento estratégico, focado no rigor da análise e dos cronogramas, mas contrapunha, sensatamente, a importância do pensamento estratégico, mais focado na criatividade, na inovação e na intuição – que, em suma, sintetizasse e aproveitasse os fragmentos de informação obtidos do nosso contexto concorrencial.

Como tal, hoje como no passado e (estou certo) em qualquer futuro longínquo, será sempre necessário formular uma estratégia balizada pela missão e visão da organização e alicerçada em objetivos intercalares e finais. E, naturalmente, que esta estratégia seja gizada em função de uma análise inteligente, com base em conhecimento histórico e cenários prospetivos. Quer utilizemos as conhecidas análises SWOT, os modelos das forças de Porter ou mapas perceptuais de posicionamento, é importante que balizemos decisões estratégicas em algo “factual”, que assegure coerência e congruência do rumo que decidimos.

Mas, como a maioria dos gestores empresariais pode comprovar, o aspeto mais complexo e decisivo para o sucesso não é conceber ou formular uma estratégia: é executar uma estratégia!

Larry Bossidy, ex-CEO da Allied Signal, dizia que, na maioria das vezes, as estratégias falham não por estarem erradas mas porque não são bem executadas. O atual chairman do JPMorgan Chase, Jamie Dimon, foi ainda mais taxativo ao declarar numa ocasião que “preferia sempre ter uma execução de grande nível e uma estratégia de segunda categoria do que, pelo contrário, ter ideias brilhantes mas uma gestão medíocre”. Como se deduz facilmente destas

perspetivas, o capital humano, os modelos de organização e os processos de gestão estratégica são os fatores críticos de sucesso.

Um bom modelo estratégico deve ser composto por objetivos globais coerentes, alinhado de modo a que todos os colaboradores/ equipas de uma organização estejam focalizados em esforços conjuntos e metas comuns. É indispensável que defina com clareza as linhas estratégicas (o quê, onde, com que vantagens competitivas), concretize o seu desdobramento “em cascata”, pela organização, e contenha um conjunto de métricas para uma avaliação objetiva e eficaz do desempenho de cada “célula” da Organização e das respetivas iniciativas. Convém, igualmente, que apresente com clareza as relações causa-efeito e a interligação entre áreas funcionais/ unidades de negócio, numa ótica de “mapa estratégico”. Em síntese, que consiga alinhar a Estratégia com a Execução através de um sistema integrado de monitorização, por todos assumido e utilizado.

Em termos de processo, convém encarar a gestão estratégica-operacional como um ciclo, composto por várias fases: 1) Definir opções estratégicas, 2) alinhar a organização através de objetivos, 3) estabelecer compromissos (com as respetivas orçamentação e afetação de recursos), 4) medir a performance 5) analisar tendências e consolidar conclusões (numa ótica de accountability), 7) gerar feedback e reporting em tempo útil, com vista a permitir 8) realinhar com novas ações/ iniciativas.

Para termos um Capital Humano preparado para responder aos desafios da implementação estratégica, é necessária uma cultura de transparência na informação, auto-suficiência na análise da performance e na gestão de risco e um nível de autonomia razoável na tomada de decisão. Tal materializa-se em processos regulares e eficazes de comunicação interna, que capacitem os líderes nos vários patamares hierárquicos a tomar decisões e a apoiar a suas equipas a realinharem as suas ações. E que permitam, numa ótica top-down e numa ótica bottom-up a circulação célere de informação que se transforme em conhecimento útil para os referidos processos de decisão. Apenas assim, deixaremos de ter os cenários ainda frequentes de as cúpulas da gestão desconhecerem o que se passa realmente nas operações ou estas últimas não conhecerem, verdadeiramente, os propósitos e estratégias de quem gere no topo.

Que competências são necessárias? De uma forma transversal a uma organização, competências de comunicação estratégica, análise de performance, análise e gestão do risco, tomada de decisão e...muita resiliência. E, claro, liderança e orientação a resultados, para garantir focalização no objetivo e no rumo desenhado. Quando estamos conscientes do que queremos, o segredo do sucesso resume-se frequentemente na expressão anglo-saxónica “hang on and stick to the plan!”

Carlos Sezões