

GESTALT E SCRUM: A SALVAÇÃO DA VERGONHA EM EXECUTAR?

Por Diogo de Sousa-Martins

Quantas vezes não ouvimos políticos e executivos acabarem reuniões referindo-se, com algum formalismo, que, uma vez que a parte estratégica está, já, delineada, agora é “só” executar, e que isso se delegará em determinado indivíduo ou equipa? Quanto tempo, gestores e administradores passam a definir a estratégia comparativamente com a participação ativa e, sobretudo, com o seguimento rigoroso da sua execução? Provavelmente menos do que o necessário.

Não é incomum que muitos dos que chegam ao topo de uma organização, deixem a sua marca como grandes pensadores. São pessoas tomadas pela motivação intelectual de cada ideia nova e que a adotam com entusiasmo. São conceituadores articulados, muito bons em desenhar estratégias e, sobretudo, explicá-las. Tipicamente não são tão interessados em como fazê-las acontecer, tarefa que, orgulhosamente, fica a cargo de outra pessoa ou grupo.

O grande problema da execução é que grande parte dos gestores apenas estão conscientes da sua ausência ... quando algo falha, ou seja, tarde demais. O esforço deveria ser colocado a montante, prevenindo falhas a partir da previsão disciplinada de detalhes. Conceber uma grande ideia é um processo, em geral, intuitivo. Transformar esse processo num conjunto de ações executáveis e cuidadosamente alinhadas com os recursos, é um grande desafio intelectual, emocional e criativo, mas ainda não elevado suficientemente a mantra da gestão, para ser seguido de forma consistente por discípulos obedientes. Ao estudar o processo de execução com o mesmo afinco que o do processo estratégico, elevando-a a disciplina, os gestores descobrem padrões, conexões ou interligações que ninguém viu antes e que podem ser axiomáticos para soluções disruptivas. Os grandes líderes simplesmente não se podem divorciar desta missão.

Exatamente como processo intuitivo e conceptual que é, a criação estratégica articula a visão de como chegar aos objetivos pretendidos, abrindo e sugerindo os caminhos exatos a percorrer. É imperioso que, da mesma forma, exista uma disciplina que trilhe e “feche” esses caminhos para que a empresa se assegure que seguiu a estratégia pros posta à partida, mas também, para que os concorrentes tenham dificuldades de a seguir. Esse “fecho” pode ser possibilitado pelo sentido de urgência à execução e finalização de etapas preconizada pelo gestaltismo. Esta forma de estar, alérgica a “assuntos inacabados”, possibilita uma intervenção de alto impacto na organização, concretizando estratégias e finalizando ações e táticas, de forma a completar a tarefa. Quando a organização completa as tarefas certas no momento certo, a estratégia materializa-se, aumentando significativamente a probabilidade de sucesso.

A metodologia *Scrum*, responsável por aumentos de performance, eficiência e agilidade significativos em várias áreas funcionais e indústrias, tem na sua génese, uma otimização quase obsessiva pelo uso do tempo como variável estratégica bem como a aplicação de princípios de gestão arrojada. Na verdade, ao estimular responsabilidade de cada projeto, independentemente da sua dimensão, a uma pessoa só e fazendo com que ela nomeie uma equipe dedicada e um “mestre scrum”, uma espécie de facilitador que elimina obstáculos que causem atrasos, a metodologia assegura foco na execução,

mantendo-a controlável. O resto desta metodologia segue em piloto automático: criar prioridades e pendências, confrontando desejos com recursos, com o diferencial de haver uma disciplina muito clara em avançar cada fase do projeto após passagem por um constante crivo de realidade. Se não é realista em qualquer fase, o projeto pode e deve ser parado e, eventualmente, morto, evitando mais custos afundados para a organização. Esta metodologia prova que, sem foco na execução, por mais iluminada que a estratégia seja, pode-se gerar não só custos afundados como custos de oportunidade materiais para a organização. Ainda assim, e por mais que esteja provado os impactos significativos de adotar metodologias como o scrum, focados na eficiência e eficácia da execução, o choque cultural e a resistência à mudança associada à adoção destas medidas, muitas vezes dificulta a sua disseminação generalizada pelas estruturas corporativas do nosso país.

A sobrevalorização da estratégia aparece muitas vezes associada à subestimação da execução, e esta combinação pode ser fatal para a organização. Não tenho dúvida que, na vida, como nos negócios, tem de haver uma estratégia claramente desenhada e pensada. Mas tê-la, só, não basta: o mesmo carinho e cuidado tem de ser colocado em fazê-la acontecer. Criar valor, só, não basta: é inteligente apropriá-lo. “Mal-amar” a execução não me parece, de todo, uma boa estratégia. Talvez, estas metodologias e filosofias de nome estrangeiro, possam colocar a execução na moda – e no vocabulário dos nossos estrategas.

//

Diogo Sousa-Martins é Presidente Mundial da Kemin Pharma e Professor Convidado da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa. É licenciado em Ciências Farmacêuticas pela Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa, Pós-graduado em Competitive Intelligence em Harvard, USA, MBA pela UCP/MIT Sloan School of Management, Mestrado em Marketing Estratégico pela UCP e Doutoramento em Oftalmologia pela Universidade Federal de São Paulo, Brasil.

©Diogo Sousa-Martins, 2015. Todos os direitos reservados.