

DEPOIS DE

DEZEMBRO

Por que o planejamento estratégico
não se cumpre e a arquitetura
que sustenta a execução

SEBASTIÃO NUNES

DEPOIS DE DEZEMBRO

Por que o planejamento estratégico não se cumpre
e a arquitetura que sustenta a execução

SEBASTIÃO NUNES

© 2026 Sebastião Nunes

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma ou meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informação, sem permissão prévia por escrito do autor.

1ª edição, 2026

Belo Horizonte, Brasil

Edição do autor

Texto, projeto gráfico, capa, diagramação e figuras: Sebastião Nunes

sebastiaonrs.com.br

Edição digital

Sumário

INTRODUÇÃO

PARTE I · Por que o plano não se cumpre

Capítulo 1 · A ambiguidade confortável

Capítulo 2 · A meta que nasce impossível

Capítulo 3 · Trinta projetos

Capítulo 4 · Indicador de necrotério

Capítulo 5 · Trezentos desvios

PARTE II · A arquitetura que sustenta

Capítulo 6 · O que não se copia

Capítulo 7 · A meta que não desce

Capítulo 8 · O sistema que ninguém consultava

Capítulo 9 · Falar com o Conselho

PARTE III · O que se colhe

Capítulo 10 · O efeito composto

CONCLUSÃO

GUIA PRÁTICO · Por onde começar

Por onde começar quando quase nada existe

O que já aparece no primeiro trimestre

LEITURAS QUE SUSTENTAM ESTE LIVRO

SOBRE O AUTOR

Nota ao leitor

Os casos descritos neste livro vêm de mais de vinte anos trabalhando com processos, planejamento e projetos de transformação, em três posições diferentes: dentro das empresas, em consultoria e na direção executiva. Os setores variam, de saúde e serviços financeiros a telecomunicações, seguros, setor público e transporte.

Nomes de empresas, pessoas e fornecedores foram omitidos. Alguns casos combinam situações semelhantes observadas em contextos distintos, e detalhes foram alterados quando a identificação era possível. O que se preserva integralmente é o mecanismo: o que aconteceu, por que aconteceu e o que se aprendeu.

Uma convenção de vocabulário, porque a palavra aparece muitas vezes: ciclo, neste livro, significa ciclo de planejamento, que na maioria das empresas é anual. Quando o texto se referir à periodicidade do ritual de acompanhamento, que costuma ser mensal, isso está dito.

Outra palavra pede o mesmo cuidado, e por três sentidos em vez de dois. Sistema de gestão é a arquitetura que sustenta a execução do plano: rituais, indicadores, orçamento, mecanismos de consequência. É o sentido predominante no livro, e o único quando a expressão aparece sozinha. Sistema da qualidade, sempre dito assim, é a parte normatizada e auditável dessa arquitetura, e o Capítulo 8 trata da relação entre as duas. E sistema corporativo, também sempre dito assim, é a ferramenta de tecnologia, o software que a operação usa para trabalhar.

Vários dos erros descritos são meus.

Isso não é confissão nem falsa modéstia. A passagem de qualquer profissional por uma empresa é feita de acertos e de erros, e quem afirma o contrário está contando metade da história ou não prestou atenção. Ninguém acerta sempre, ainda mais em decisões que envolvem processos, sistemas e pessoas ao mesmo tempo.

Decidir com informação incompleta, prazo curto e públicos de interesses divergentes é mais difícil do que parece de fora. Errar faz parte. O que não pode fazer parte é errar sem perceber, ou perceber e não corrigir.

O que mudou, ao longo dos anos, foi a velocidade com que passei a reconhecer os erros e a corrigi-los. Boa parte do que este livro apresenta como método veio exatamente daí: de coisas que fiz de um jeito, não funcionaram como eu esperava, e me obrigaram a rever o desenho.

Errar não é o problema. O problema é repetir o erro por não ter parado para entendê-lo. E há um tipo específico que custa mais caro: o erro cometido por quem construiu o próprio sistema e demora a aceitar que a falha está no que ele desenhou, não em quem o executa.

Escrevo sobre os meus porque foram eles que me ensinaram o que sei sobre isso. E porque um livro sobre execução escrito por alguém que supostamente só acertou não serviria para nada.

INTRODUÇÃO

O plano existe. A execução, não.

Todo ano se repete.

Entre agosto e dezembro, a empresa formula. Diretoria e principais lideranças se afastam da rotina, quase sempre fora do escritório. Um hotel, um hotel fazenda, dois dias de agenda fechada. Consultoria conduzindo, dinâmica de abertura, análise de cenários, matriz na parede.

É bem organizado e costuma ser produtivo. As pessoas voltam de lá com a sensação legítima de que algo importante aconteceu, porque de fato aconteceu: pela primeira vez em meses, aquele grupo parou para pensar sobre a empresa em vez de operá-la.

Sai dali um documento razoável. Em algumas empresas, um documento muito bom.

Em paralelo, e quase sempre em outra sala, monta-se o orçamento. Outras pessoas, outro calendário, outra lógica. Os dois processos se encontram no fim, quando alguém percebe que a meta aprovada exige um investimento que não foi previsto, e aí a meta permanece no painel e o dinheiro não existe.

Em janeiro, as metas são comunicadas. Em fevereiro, a gerência recebe as suas.

Em março, ninguém mais menciona o plano.

Não houve cancelamento. Não houve reunião em que alguém decidiu abandonar. O plano simplesmente parou de ser citado, e ninguém consegue apontar quando. Em dezembro, quando o ciclo recomeça, alguém observa que a execução do ano anterior ficou aquém. E a conclusão costuma ser a mesma: precisamos de um plano melhor.

Precisamos de um plano melhor é quase sempre o diagnóstico errado.

A tese

Passei a carreira nos dois lados desse problema. De fora, em consultoria, ajudando empresas a formular. De dentro, nas áreas que respondem por fazer o formulado acontecer.

E foi essa segunda parte que originou o livro. Ao longo da trajetória trabalhei em áreas que, na maioria das empresas, se reportam a diretorias diferentes e quase não conversam entre si: planejamento e informações, controladoria, processos de negócio, qualidade, projetos, tecnologia, inovação e desenvolvimento organizacional. Em diferentes momentos respondi por várias delas ao mesmo tempo.

Conviver com todas significou ver a mesma decisão de ângulos que normalmente ocupam salas separadas. O que a empresa quer fazer, o que pode pagar, como o trabalho acontece de verdade. O que ela entrega e com que consistência, o que consegue mudar e em quanto tempo, o que consegue executar, o que poderia fazer diferente, e quem ela tem para fazer.

Boa parte do que este livro trata só ficou visível nessa sobreposição.

O que aprendi ali, e que os capítulos a seguir desenvolvem, é o seguinte:

Planejamento estratégico não é um documento. É um sistema de gestão.

A maior parte das empresas sabe formular. Quase nenhuma sabe sustentar. E o que separa a companhia que executa da companhia que apenas planeja não é a qualidade do plano: é a arquitetura do sistema que o mantém vivo depois que a reunião de dezembro acaba.

Um plano bom, bem executado, entrega mais que um plano excelente mal executado. Isso parece óbvio quando escrito, e é sistematicamente ignorado na prática: a literatura sobre formulação estratégica é imensa, e a literatura sobre execução é pequena. Investe-se muito na parte que custa dias e pouco na parte que custa anos.

O que este livro trata

O sistema que sustenta um plano tem partes conhecidas: desdobramento de metas, indicadores, rituais de acompanhamento, orçamento, participação nos resultados vinculada ao atingimento das metas. Sobre isso existe material.

E tem partes que quase ninguém descreve:

O que acontece quando o indicador aponta para alguém que a organização não pode nomear. Quando a meta depende de um terceiro sobre o qual ninguém tem influência. Quando a verba necessária foi aprovada em uma reunião e o plano em outra. Quando o parâmetro do indicador envelhece e ele continua produzindo número. Quando o incentivo funciona com

precisão, para o lugar errado. Quando o sistema de consequência gera mais consequência do que a empresa consegue aplicar.

Essas são as partes que fazem o plano parar. E são elas que este livro trata.

A Parte I é diagnóstico: cinco mecanismos pelos quais um plano deixa de se cumprir. Nenhum deles é falta de esforço.

A Parte II é arquitetura: o que sustenta um sistema de gestão ao longo de anos, e por que essa é a única vantagem competitiva que não se copia.

A Parte III é o que se colhe, e o que não se colhe, porque há limites que método nenhum atravessa.

Para quem escrevo

Para quem opera o sistema: gerentes e diretores de planejamento, controladoria, qualidade, PMO, gestão de performance. As pessoas que precisam fazer o plano acontecer e que raramente aparecem nos livros sobre estratégia.

Para quem desenha os mecanismos de gestão de pessoas: remuneração variável, plano de carreira, avaliação de desempenho, desenvolvimento de liderança. Boa parte do que trava um plano estratégico passa por esses instrumentos, ainda que raramente chegue à área com esse nome. Variável amarrada ao marco errado. Progressão desconectada da entrega. Avaliação que aponta corretamente e não produz decisão. Equipes formadas por um sistema exigente e perdas para o mercado logo em seguida.

E para quem patrocina: diretores, CEOs e conselheiros que aprovam planos todo ano e gostariam de entender por que tão pouco deles se realiza. Há um capítulo escrito especificamente para essa mesa, sobre o que um Conselho precisa ver e o que costuma receber no lugar.

Este livro não é sobre como formular estratégia. Existe muita coisa boa sobre isso.

É sobre o que acontece depois de dezembro.

Ao final, depois da conclusão, há um guia de implantação: por onde começar quando quase nada disso existe, em que ordem, e o que já aparece nos primeiros noventa dias. Quem estiver com uma decisão de curto prazo na mesa pode começar por ele.

PARTE I

Por que o plano não se cumpre

Nenhum dos cinco mecanismos a seguir tem a ver com falta de empenho. Todos têm a ver com desenho, e a maioria deles é invisível para quem está dentro, porque parece funcionamento normal.

Capítulo 1

A ambiguidade confortável

Existe um tipo de problema que a empresa conhece, comenta no corredor, cita em reunião. E nunca resolve.

Não é falta de análise. Não é falta de dado. Em muitos casos, existe até um relatório que aponta o nome certo.

O que falta é permissão.

Vi esse padrão se repetir em contextos muito diferentes. Vou usar dois casos.

O primeiro. Uma companhia levava mais de seis meses para receber uma alteração no sistema corporativo que sustentava sua operação. Quando a alteração chegava, muitas vezes já não servia: o processo tinha mudado no meio do caminho.

Todo mundo reclamava do fornecedor. Era o consenso da casa.

Mas havia uma segunda hipótese que ninguém formulava em voz alta: talvez parte relevante do atraso fosse interna. Especificação mal escrita, prioridade indefinida, área desconectada do planejamento. Era possível. Só que a área em questão era dirigida por alguém que a organização não podia questionar.

Repare no que isso produz. A primeira hipótese custa nada. Fornecedor é externo, não senta à mesa. A segunda custa caro para quem a levantar. E enquanto a proporção entre as duas permanece indefinida, ninguém precisa decidir nada.

A empresa conviveu com isso por anos.

Não por incompetência. Por conveniência.

O segundo caso, e vi variações dele em mais de uma empresa. Uma companhia sem nenhum registro estruturado de informação comercial. Nada sobre carteira, sobre visita, sobre histórico de negociação. A decisão comercial era feita de memória.

A ferramenta foi implantada. Metas foram criadas para forçar o uso. Cobranças foram feitas, ciclo após ciclo.

E o dado nunca existiu.

Mas aqui há uma camada que demorei a enxergar, e ela é mais interessante que a ausência do registro.

A área de planejamento produzia informação que dava amparo à decisão comercial. Análise de carteira, comportamento de cliente, concentração, evolução por segmento. Não era pouco, e não era mal feito.

Essa informação era desconsiderada. E, com frequência, questionada.

Não questionada no mérito, com contra-argumento ou dado alternativo. Questionada na origem: o número está certo? a base é confiável? o critério de apuração é adequado?

Levei tempo para entender o padrão. A contestação aparecia com mais força justamente quando a informação expunha um problema que ninguém queria tratar.

Quando o dado confirmava a expectativa de quem seria avaliado por ele, ninguém perguntava pela metodologia. Quando mostrava carteira concentrada, cliente perdido sem tratativa ou esforço comercial mal distribuído, a discussão

migrava imediatamente para a qualidade da apuração.

Isso é uma forma refinada de rotina defensiva, e talvez a mais eficaz de todas. Não exige negar o problema, que seria confrontável. Basta instalar dúvida suficiente sobre a fonte para que a conversa não avance.

O efeito, ao longo de vários ciclos, é duplo. O problema não é tratado, e a área que produz a informação perde autoridade, o que torna a próxima informação ainda mais fácil de desqualificar.

A ambiguidade não é acidente

Ela é sustentada.

Quando o diagnóstico honesto envolve alguém que a organização não pode nomear, a organização não erra o diagnóstico. Ela evita fazê-lo.

E a dúvida se preserva sozinha, porque é confortável para todos: para quem seria apontado, claro; mas também para quem teria que apontar, para quem teria que decidir, e para quem teria que executar a decisão. Enquanto a causa é incerta, ninguém tem obrigação.

É por isso que esses problemas duram anos sem que ninguém consiga explicar por quê.

Isso não é anomalia

A explicação mais imediata para esse padrão é a estrutura societária. Sócios em posições executivas, relações longas entre as pessoas, decisões concentradas em poucas mãos. Parece suficiente.

Passei por empresas de controle familiar, por companhias profissionalizadas e por uma multinacional, e vi o mesmo mecanismo em todas. Algumas eram as duas coisas ao mesmo tempo.

Não é questão de estrutura.

Chris Argyris, que estudou comportamento organizacional em grandes corporações por décadas, descreveu isso sob o nome de rotinas defensivas organizacionais: mecanismos que as organizações desenvolvem para evitar situações constrangedoras ou ameaçadoras, e que se tornam autorreforçadores com o tempo.

O detalhe mais preciso da observação dele é este: o fato de o assunto ser indiscutível também é indiscutível. Ninguém pode nem apontar que existe um tabu. Foi exatamente o que vi acontecer nos dois casos que descrevi.

A contestação seletiva da fonte, que aparece no segundo caso quando a informação incomodava, é uma das manifestações mais estudadas desse conjunto. A psicologia da decisão chama de raciocínio motivado a tendência de avaliarmos com rigor muito maior as evidências que contrariam o que desejamos, e com rigor mínimo as que confirmam. Não é má-fé consciente: é o padrão normal de funcionamento de qualquer pessoa diante de informação incômoda. O que transforma isso em problema organizacional é quando quem raciocina assim tem autoridade para encerrar a discussão.

E há uma segunda camada, também bem documentada: gestores se tornam difíceis de substituir por razões que nada têm a ver com desempenho. Conhecimento tácito que ninguém mais tem. Relação com quem detém o controle. Custo político

percebido de mexer naquilo. Isso aparece em empresa familiar, em estatal, em multinacional e em companhia de capital aberto.

As formas que a proteção assume

A forma mais evidente de proteção é a proximidade com o controle acionário. Mas as quatro configurações abaixo aparecem no dia a dia de qualquer organização, e vi todas elas em contextos diferentes.

Proteção por resultado passado. O executivo entregou algo grande alguns anos atrás e ainda vive daquilo. Questioná-lo hoje soa como desconhecer a história da empresa. É o efeito halo aplicado a pessoas: uma impressão forte em uma dimensão contamina o julgamento sobre todas as outras, e a avaliação passa a ser feita sobre o que a pessoa foi, não sobre o que entrega agora.

Proteção por lealdade. É a mais difícil de enfrentar, porque o mérito é real. A pessoa sustentou a operação por anos, segurou pontas em momentos difíceis, e todo mundo sabe disso. Apontar que ela não tem o perfil para o que a empresa passou a exigir parece ingratidão, e o custo político de quem levanta o assunto é altíssimo. A literatura de comportamento organizacional distingue comprometimento de desempenho justamente porque as organizações confundem os dois.

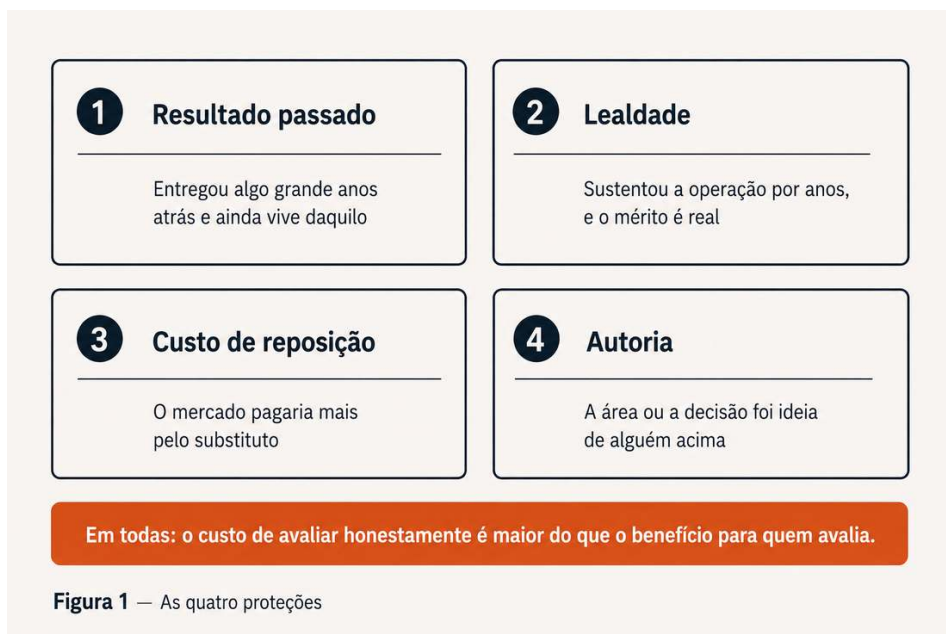
Proteção por custo de reposição. A empresa faz a conta entre manter e substituir, conclui que substituir não cabe, e mantém. Parece decisão financeira prudente, e é sustentada por vieses bem documentados. Não é prudente, porque a conta só enxerga um dos dois lados. É o segundo dos três limites da

conclusão, e trato dela por inteiro ali.

Proteção por autoria. O projeto, a área ou a decisão foram ideia de alguém acima. Questionar o resultado é questionar quem teve a ideia, e ninguém quer estar nessa conversa. Barry Staw descreveu o mecanismo como escalada de comprometimento: quem tomou a decisão inicial tende a defendê-la e a alimentá-la mesmo diante de evidência contrária, com mais energia quanto mais visível tenha sido a autoria.

Nenhuma dessas quatro exige empresa familiar. Todas exigem apenas que exista alguém cuja avaliação honesta traria mais custo do que benefício para quem a fizesse.

O agrupamento em quatro formas é meu, e não uma classificação estabelecida. Cada uma delas, porém, repousa sobre um mecanismo que a literatura descreveu isoladamente. O que a prática mostra, e os estudos raramente reúnem, é que eles aparecem combinados: a mesma pessoa protegida por lealdade e por custo de reposição, ou por resultado passado e por autoria ao mesmo tempo.



A proteção mais difícil de todas

Deixei por último a que mais vi travar decisões, e que merece tratamento próprio porque não se resolve como as outras quatro.

Em empresa de controle familiar, substituir alguém da família não é uma decisão de gestão. É uma decisão que atravessa a história da casa.

Há um peso ali que não aparece em nenhuma análise de desempenho. A empresa foi construída por alguém, quase sempre com sacrifício, e frequentemente por uma geração que já não está mais ali. Os cargos que os filhos ocupam foram, em muitos casos, entregues por esse fundador. Mexer nisso soa como desrespeitar quem construiu, mesmo quando quem construiu já não está presente para opinar.

Some-se a isso a dimensão que nenhum organograma resolve: essas pessoas vão se encontrar no Natal.

Um desligamento numa empresa comum encerra uma relação profissional. Numa empresa familiar, ele não encerra nada. A relação continua, com o peso adicional do que aconteceu. Vi situações em que ninguém na companhia sequer conseguia formular a hipótese em voz alta, porque a consequência não era administrativa. Era familiar.

Registro isso sem ironia, porque o custo é real e considerá-lo é legítimo. Quem trata a questão como se fosse apenas covardia gerencial não entendeu o problema.

O que não é legítimo é deixar que essa dificuldade decida sozinha.

Onde a literatura ajuda

O trabalho mais útil sobre isso é também o mais antigo. Renato Tagiuri e John Davis descreveram a empresa familiar como a sobreposição de três círculos: propriedade, família e gestão. Uma mesma pessoa pode estar em um, dois ou nos três, e a maior parte dos conflitos nasce quando os papéis se confundem: quando alguém responde como irmão a uma questão que era de gestão, ou reivindica como sócio uma posição que deveria ser técnica.

Ser dono de uma parte da empresa é um direito patrimonial, e ninguém o discute. Ocupar uma diretoria é outra coisa: é uma função que exige competência específica. Confundir as duas é o que produz o problema, e separá-las é o que o resolve.

O que faz diferença na prática

Atuei em várias empresas de controle familiar, e a diferença entre as que lidam bem com isso e as que não lidam é bastante clara.

As que se saíram melhor estabeleceram, antes de precisar, critérios formais de acesso a posições de liderança para membros da família. Formação exigida para o cargo. Experiência prévia comprovada, muitas vezes fora da própria empresa. Avaliação pelos mesmos critérios aplicados a qualquer outro executivo. Em alguns casos, aprovação pelo conselho e não pela família.

Isso não impede que um filho ou uma filha assuma a diretoria. Impede que assuma por ser filho ou filha.

Existe ainda um efeito colateral que costuma ser subestimado: a regra protege quem é competente. O familiar que ocupa um cargo por mérito, numa empresa sem critério, carrega para sempre a suspeita de que está ali por parentesco. Com critério definido e cumprido, essa dúvida deixa de existir.

As que não estabeleceram nada pagaram caro, e o preço veio parcelado. Posições de comando ocupadas sem preparo. Decisões adiadas por anos porque envolviam alguém intocável. Executivos competentes que saíram ao perceber que o teto era familiar e não profissional.

A hora de escrever a regra é antes

Esse é o ponto prático, e vale para quem está lendo com uma situação dessas na cabeça.

Nenhuma política desse tipo se estabelece no meio de um conflito. Proposta com um caso concreto em curso, ela é lida

como manobra contra uma pessoa, e a discussão morre ali.

Escrita antes, quando não há nenhum caso pendente e a próxima geração ainda está se formando, ela é lida como o que é: cuidado com a continuidade da empresa e com a própria família.

A reunião que acontece no corredor

Há uma forma específica de a ambiguidade se manifestar no dia a dia, e ela é fácil de reconhecer depois que se aprende a ver.

A reunião formal existe. A pauta é a análise do problema. As pessoas certas estão na sala.

E quase ninguém se posiciona.

O que se ouve são leituras cuidadosas, contextualizações, ponderações. Ninguém mente. Simplesmente ninguém diz a parte que interessa.

Depois, no corredor, sempre havia um ou outro gestor que me procurava. E o cenário que essa pessoa descrevia era diferente do que tinha sido apresentado. Às vezes complementar, às vezes francamente contraditório. Quase sempre era a informação que tornava o problema compreensível.

A pergunta óbvia é por que essa informação não apareceu na sala. E a resposta raramente é covardia individual.

As pessoas leem o ambiente. Quando percebem que a diretoria da área não quer ser incomodada, que discussão estratégica é vista como criação de problema, que quem levanta a questão é quem fica com ela, elas calculam. E o cálculo é correto: falar

tem custo, calar não tem.

O corredor vira o único lugar onde a conversa real acontece.

Aprendi a lidar com isso, e não foi confrontando ninguém. Foi levando o assunto de volta à reunião formal de uma forma que ele pudesse ser discutido: apresentado como cenário a ser avaliado, apoiado em dado, sem origem atribuída a ninguém.

A informação precisa entrar na pauta sem que alguém tenha que pagar por tê-la trazido.

Isso não resolve o problema de fundo, que continua sendo a ausência de um ambiente em que se possa discordar. Mas permite que o assunto seja tratado, e é frequentemente o máximo que se consegue no curto prazo.

Vale a observação para quem conduz esse tipo de reunião: se as melhores informações chegam a você fora da sala, o problema não é das pessoas. É da sala.

O que destrava

Volto ao caso do sistema corporativo que levava mais de seis meses para entregar uma alteração. O que mudou ali não foi coragem. Foi medição.

Passamos a registrar o tempo entre a abertura de uma solicitação e a entrega da funcionalidade. Sem qualificar ninguém. Sem atribuir culpa. Só o tempo de ciclo.

O número era grande demais para ser interpretado de várias maneiras.

O ponto é esse: o indicador despersonalizou o diagnóstico. O problema deixou de ser "alguém está falhando" e passou a ser

"este processo responde em mais de seis meses". Isso é verificável, não é opinião. E permitiu que a empresa agisse sem que ninguém precisasse ser publicamente responsabilizado.

Preciso ser exato sobre o que isso destravou, porque a distinção é o assunto de boa parte do que vem depois. Destravou a discussão: o assunto deixou de ser indiscutível e passou a ter pauta, dado e responsável. Não destravou a capacidade de entrega, que continuou onde estava, e não estava dentro da empresa. Aquele prazo de entrega segue aparecendo neste livro, no Capítulo 2 como origem de metas que nasciam impossíveis e no Capítulo 8 como causa de não conformidades que se repetiam sem solução.

Medição resolve o problema de quem pode falar. Não resolve o problema de quem precisa entregar.

Medição bem desenhada é instrumento político. Não no sentido pejorativo: no sentido de que ela cria uma saída onde antes só havia confronto.

Uma ressalva honesta

Medição usada para confirmar uma conclusão que já se tinha não é diagnóstico. É retórica com número.

Funciona para persuadir, e às vezes é legítimo. Mas quem constrói o indicador precisa saber qual das duas coisas está fazendo.

O teste é uma pergunta só:

Eu teria mudado de opinião se o número tivesse dado outro resultado?

Se a resposta é não, o indicador não estava investigando nada.

O que a consultoria resolve, e o que não resolve

Nos dois casos deste capítulo, tanto no sistema que não entregava quanto na informação comercial que nunca existiu, o assunto se arrastou por anos. Em um deles, a empresa tentou a saída que parece óbvia quando nada anda: trouxe gente de fora.

Uma consultoria especializada, com o patrocínio mais alto que uma iniciativa podia ter naquela estrutura. Time competente, diagnóstico correto, propostas adequadas.

Pouquíssimo do que foi proposto virou realidade.

O motivo é o mesmo do começo: a estrutura de decisão permaneceu intacta. Nada no arranjo da área mudou, e nada obrigou a organização a enfrentar a questão que travava o assunto desde o início.

Essa é a parte que eu subestimava. O desfecho é revelador justamente porque não faltou patrocínio.

Eu acreditava que o problema fosse a ausência de alguém que pudesse falar sem pagar o preço. E que, por isso, um agente externo resolveria.

Nem sempre, e a diferença entre os casos é o que eu não via.

Vi o oposto em outra empresa. A situação financeira era grave e havia meta de redução de custo. A consultoria contratada fez o diagnóstico e apontou onde cortar, e quase nada daquilo era desconhecido internamente.

A diferença esteve no que veio depois. Os controladores assumiram a implantação como decisão própria, com meta de economia anual declarada em número e prazo para atingi-la. A economia aconteceu.

E houve um efeito secundário que quase ninguém antecipa. Enquanto tudo é recomendação, resistir não custa nada e não deixa rastro. Com decisão tomada e prazo correndo, a resistência deixou de ser difusa: quem jogava contra ficou visível, porque a inação passou a ser mensurável. Isso é informação de gestão, e ela não existia antes.

Consultoria externa produz diagnóstico e recomendação. Não produz decisão. Onde a decisão foi assumida por quem tinha autoridade para tomá-la, o trabalho virou resultado. Onde não foi, o relatório ratificou o que já se sabia e foi para a gaveta junto com os anteriores. Com uma diferença: agora a organização também aprendeu que nem trazer gente de fora adianta.

A pergunta, antes de contratar, é uma só: falta diagnóstico, ou falta quem assine a decisão que o diagnóstico exige?

Onde isso leva

Organizações não param por falta de informação. Param quando a informação aponta para um lugar que ninguém pode nomear.

E isso não se resolve com mais análise, com melhor apresentação, ou com um nome respeitado dizendo a mesma coisa.

Resolve-se decidindo.

Se na sua empresa existe um problema que todo mundo conhece e ninguém resolve, provavelmente não falta diagnóstico.

Falta descobrir quem está protegido pela dúvida, e o que a empresa está disposta a fazer depois de descobrir.

Capítulo 2

A meta que nasce impossível

Parte relevante das metas de um plano estratégico é inexecutável no momento em que é aprovada.

E todo mundo assina mesmo assim.

Não por má-fé. Ninguém olha para uma meta pensando "isso não vai acontecer". O que acontece é mais sutil: no momento da aprovação, ninguém verifica se existe caminho. Verifica-se se o número é desejável, se está alinhado à estratégia, se o responsável concorda. Não se verifica se é fisicamente possível chegar lá.

O caso que me ensinou isso

Certa vez, revisando o plano de um exercício, fiz uma conta simples: quantas das metas aprovadas dependiam de alguma alteração em sistema para acontecer?

Eram muitas. E o sistema corporativo em questão era mantido por um fornecedor cujo prazo médio entre a solicitação e a entrega de uma alteração passava de seis meses. Somadas as correções posteriores, quando a entrega vinha com erro, o ciclo completo ultrapassava o exercício.

O ciclo de planejamento da empresa era anual. O ciclo de entrega do fornecedor era maior que isso.

A conclusão é aritmética: nenhuma meta que dependesse dele poderia ser cumprida dentro do exercício. Elas estavam no plano, tinham dono, tinham prazo, apareciam no painel e eram cobradas mensalmente. E não havia nenhuma chance de acontecerem.

Havia um agravante. Quando a alteração finalmente chegava, o processo já tinha mudado, e a entrega chegava obsoleta. A empresa esperava um ano para receber algo que não servia mais.

O fornecedor tinha poder de veto sobre a estratégia

Essa é a formulação que demorei a alcançar, e que mudou a forma como eu olho para portfólio de metas.

Quando a execução de uma meta depende de um terceiro cujo ciclo de entrega é maior que o ciclo de planejamento da empresa, esse terceiro passa a ter poder de veto sobre a estratégia da companhia.

Ele não decide nada. Não participa de comitê, não conhece o plano, provavelmente nem sabe que existe. Mas nada que dependa dele acontece no prazo que a empresa definiu.

E a empresa segue formulando estratégia como se fosse dona do próprio tempo.

As cinco origens da meta impossível

O fornecedor é o caso mais visível, mas não é o mais comum. Ao longo dos anos, mapeei cinco situações em que a meta já nasce comprometida:

Dependência de terceiro com ciclo longo. É a situação do fornecedor descrita no início deste capítulo. Vale para fornecedor de sistema corporativo, mas também para órgão regulador, certificadora, obra, importação de equipamento.

Dependência de outra área que não tem a mesma meta. A área comercial tem meta que depende de uma entrega de logística. Logística tem outras prioridades e nenhuma cobrança sobre aquilo. A meta é do comercial; a chave está com quem não responde por ela. Esta é a origem mais frequente das cinco, e trato dela em separado logo adiante.

Dependência de investimento não orçado. A meta foi aprovada em uma reunião, o orçamento em outra. Quando o gestor vai executar, descobre que a verba não existe. Isso acontece toda vez que planejamento e orçamento correm em processos separados.

Meta que veio de cima sem análise de viabilidade. Alguém definiu o número em função do que precisava acontecer, não do que era possível. O gestor aceitou porque discordar na reunião de aprovação tem custo. E ninguém voltou para perguntar como.

Meta sem linha de base. "Reduzir em vinte por cento" um indicador que nunca foi medido antes. Não é impossível de cumprir: é impossível de verificar, o que dá no mesmo. Ao final do ano, a discussão será sobre a medição, não sobre o resultado.

A meta compartilhada, e por que ela nem sempre resolve

A segunda origem, a dependência entre áreas, tem uma solução aparentemente óbvia: compartilhar a meta. Se o resultado depende de duas áreas, as duas respondem por ele. Usei bastante esse recurso, formalizando o compartilhamento. Funcionou em parte dos casos, e falhou em outros de forma bastante específica: uma das áreas executava sua parte bem feita, a outra não executava, e o resultado não acontecia. A área que fez o trabalho era penalizada pela meta não atingida. Levei um tempo para entender por que às vezes dava certo e às vezes não, e a explicação está no tipo de dependência.

A literatura de desenho organizacional distingue duas situações. Na interdependência recíproca, as duas áreas influenciam continuamente o mesmo resultado, e o trabalho de uma retroalimenta o da outra. Na interdependência sequencial, uma entrega para a outra: existe um fornecedor e um cliente interno, e o fluxo vai numa direção só.

Meta compartilhada funciona bem no primeiro caso e mal no segundo.

Quando a dependência é sequencial, compartilhar a meta final não distribui responsabilidade, dilui. É o mecanismo que a psicologia social descreve desde os estudos sobre difusão de responsabilidade: quanto mais pessoas respondem pelo mesmo resultado, menor a probabilidade de que alguma responda inteiramente. Some-se a isso a possibilidade de uma área se beneficiar do esforço da outra sem contribuir na mesma proporção, e o arranjo passa a punir justamente quem entregou.

O que resolve dependência sequencial não é dividir a meta final. É criar uma meta de entrega para a área fornecedora,

com escopo próprio, prazo próprio e cobrança própria.

A área de suporte não deve carregar a meta de resultado da área-fim. Deve carregar a meta de entregar, na data acordada, a capacidade de que a área-fim precisa. Cada uma responde pelo que controla, e a falha fica visível no ponto exato onde ocorreu.

O teste é simples: se uma das áreas pode fazer tudo o que está ao alcance dela e ainda assim ver a meta não ser atingida, a meta não deveria ser compartilhada.

O fornecedor que deveria estar na sala

A primeira origem, a dependência de terceiro com ciclo longo, também tem uma prevenção. E ela é mais simples do que parece, embora quase nunca seja feita.

O plano estratégico costuma ser formulado exclusivamente por gente de dentro. Faz sentido: estratégia é assunto da companhia, e não se discute rumo de negócio com quem está fora dela.

O problema aparece no desdobramento. Metas relevantes dependem de entregas de fornecedores críticos, e esses fornecedores só descobrem o que se espera deles meses depois, quando recebem a solicitação já com prazo definido por alguém que não perguntou se era possível.

Passei a levar os fornecedores estratégicos para a mesa antes de fechar as metas que dependem deles.

Não para discutir estratégia da empresa, que não lhes cabe. Para discutir a parte que é deles: o que precisará ser entregue, em que prazo, com que esforço, e se aquilo cabe na capacidade

e no roadmap que eles têm.

O efeito é imediato em duas direções.

A empresa descobre, antes de aprovar, se a meta é factível. Se o fornecedor diz que uma entrega leva oito meses e o exercício tem doze, a conversa acontece em novembro e não em julho, quando ainda dá para replanejar.

E o fornecedor entra no ano sabendo qual é o papel dele naquele plano. Deixa de receber demandas soltas ao longo do exercício e passa a operar com uma visão de conjunto, o que costuma melhorar priorização e prazo mesmo sem nenhuma cláusula contratual nova.

Quais fornecedores entram nessa conversa

Não todos, e a distinção importa.

A literatura de suprimentos trabalha com segmentação de fornecedores desde a matriz formulada por Peter Kraljic nos anos 1980, que separa fornecimento transacional de fornecimento estratégico com base em impacto no resultado e risco de suprimento. Só a segunda categoria justifica esse tipo de envolvimento.

Na prática, o critério é direto: entra na sala quem, se falhar, impede uma meta do plano de acontecer. Fornecedor de sistema corporativo, de plataforma crítica, de serviço sem alternativa imediata no mercado. Fornecedor de material de escritório, não.

O envolvimento antecipado de fornecedores é prática consolidada em desenvolvimento de produto, onde se demonstrou que trazer o fornecedor na fase de concepção

reduz prazo e retrabalho de forma significativa. A lógica é a mesma aplicada ao planejamento: quem vai executar parte da entrega precisa participar da definição do prazo.

Uma condição que precede tudo isso

Nada disso funciona com o parceiro errado.

Envolver antecipadamente um fornecedor que não tem capacidade, que não investe no seu segmento ou cujo interesse comercial é apenas faturar horas não melhora o planejamento. Apenas antecipa uma promessa que não será cumprida.

A conversa antecipada pressupõe uma escolha anterior bem feita, e essa escolha é assunto que atravessa a relação inteira: capacidade técnica comprovada, compromisso demonstrado com o seu setor, histórico de entrega verificável e alinhamento de incentivos.

Com o parceiro certo, envolvê-lo cedo evita metas impossíveis. Com o parceiro errado, nenhum arranjo de planejamento compensa.

A injustiça que isso produz

Há uma consequência disso que só entendi mais à frente, e que considero a mais grave.

Se a empresa tem um sistema de gestão com consequência (análise de causa obrigatória, registro formal de desvio, escalonamento hierárquico), esse sistema vai ser acionado contra o gestor da meta impossível.

Ele será cobrado, terá que justificar, receberá registro de não conformidade. Por algo que não tinha meio de cumprir.

Nada corrói mais rápido a legitimidade de uma governança do que cobrar de quem não controla o resultado.

E a organização aprende rápido. Depois de alguns ciclos assim, a resistência que os gestores demonstram ao sistema deixa de ser indisciplina e passa a ser razoável. Eles não estão fugindo da cobrança. Estão fugindo de uma cobrança injusta.

Interpretei isso como problema de comprometimento por mais tempo do que deveria.

O teste que resolve

A correção é simples e leva menos de uma hora por ciclo de planejamento.

Antes de aprovar qualquer meta, três perguntas:

Do que essa meta depende para acontecer? Não o que precisa ser feito, do que ela depende. Sistema, verba, aprovação, outra área, terceiro, contratação.

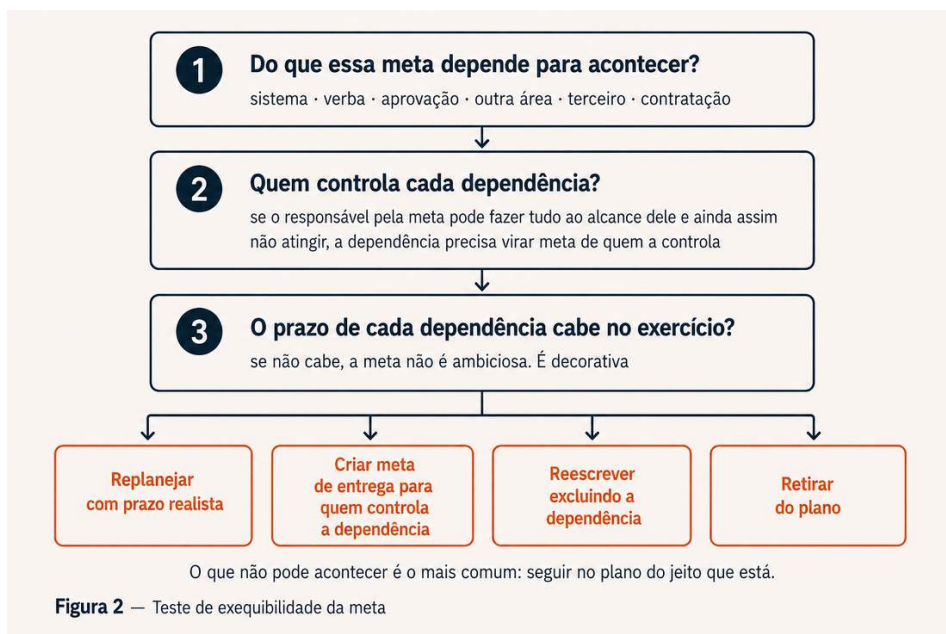
Quem controla cada uma dessas dependências? Se algum item da lista não está sob a autoridade do responsável pela meta, ele precisa de contrapartida: uma meta espelhada na outra área, um compromisso formal, ou a exclusão do item do escopo.

Qual é o prazo de cada dependência, e ele cabe no exercício? Se o prazo de uma dependência crítica é maior que o horizonte da meta, a meta não é ambiciosa. É decorativa.

Metas que não passam nesse teste têm destinos possíveis: são replanejadas com prazo realista, são reescritas para excluir a

dependência, ou saem do plano.

O que não pode acontecer é o que é mais comum: seguirem no plano do jeito que estão.



Uma ressalva necessária

Isso não significa que meta não atingida seja, em geral, meta impossível.

Na maior parte dos casos não é. Metas deixam de ser cumpridas por perfil inadequado de quem responde por elas. Por ausência de plano de ação. Por prioridade que mudou no meio do ano. Por falta de acompanhamento. Por rotina que consumiu a atenção que a mudança exigia. E, sim, por indisciplina de execução. Este livro trata dessas outras causas

nos capítulos seguintes.

O ponto deste capítulo é mais estreito e mais específico: existe uma parcela de metas que não seria cumprida nem com o melhor gestor, nem com a melhor execução, nem com o maior empenho. Elas estavam comprometidas antes de o ano começar.

Essa parcela precisa ser identificada e retirada primeiro. Não porque seja a maior, provavelmente não é. Mas porque, enquanto ela permanece no plano, ela contamina o diagnóstico de todo o resto: qualquer cobrança sobre execução esbarra no argumento, legítimo, de que parte das metas não tinha como acontecer.

Separar o impossível do não executado é a condição para discutir execução com honestidade.

A conta que sobra

Plano estratégico não é lista de desejos aprovada por unanimidade. É um conjunto de compromissos que alguém precisa conseguir cumprir.

E a diferença entre uma coisa e outra se decide na hora da aprovação, quando ainda dá para ajustar. Não em dezembro do ano seguinte, quando alguém precisa explicar por que não aconteceu.

A pergunta que vale fazer no seu próximo ciclo:

Quantas das nossas metas dependem de algo que não controlamos, e o que fizemos a respeito disso antes de aprová-las?

Capítulo 3

Trinta projetos

Ao longo de vinte anos conduzindo planejamento estratégico, dentro e fora de empresas, aprendi que o portfólio de projetos é um dos lugares onde o plano começa a morrer. E aprendi errando.

A cena que se repete em contextos bem diferentes é sempre a mesma: o ciclo de planejamento se encerra e o portfólio sai maior do que a organização consegue executar. O número varia conforme o porte e o setor. A desproporção, não.

Num caso específico que conduzi, foram trinta projetos aprovados para um único exercício.

Trinta. Todos com dono, prazo e status.

Nenhuma organização daquele porte executa trinta projetos em um ano. E, no entanto, o número foi aprovado em comitê, publicado no painel e comunicado às lideranças como compromisso do ano.

Vou contar o que costuma estar por trás disso, e o que eu fiz de errado quando estive do lado de quem conduz o processo.

Por que eram trinta

A primeira coisa a dizer é que a maioria daquilo não era projeto.

Era plano de ação. Ajuste de procedimento. Melhoria de processo que não mexia em sistema nenhum. Em alguns casos,

treinamento.

E isso não é particularidade daquele caso. É o padrão.

Vira projeto por um motivo específico: plano de ação não é executado.

Projeto tem código, tem dono, tem status, aparece no painel, é cobrado em reunião.

Plano de ação, na maioria das empresas, não tem nada disso. Fica solto na área responsável, sem registro central, sem acompanhamento e sem ninguém de fora perguntando por ele. Existe se o gestor daquela área decidir que existe.

Então a organização promove a rotina a projeto, para que ela ganhe a visibilidade que o plano de ação não tem.

Funciona por um ou dois ciclos.

Depois desmoraliza também a palavra projeto.

É inflação, e se comporta como qualquer inflação: alivia no curto prazo e destrói a unidade de medida. Quando revisar um procedimento e implantar uma área nova ocupam a mesma linha, com o mesmo peso e a mesma cor no painel, o portfólio deixa de ser legível. Ninguém mais consegue dizer o que é estratégico e o que é ajuste operacional.

Reduzir o número não resolve

Percebi o excesso e fui cortando ao longo dos ciclos. De trinta para vinte e poucos, depois menos.

O índice de execução não acompanhou.

Levei tempo para entender por quê, e a resposta hoje me parece óbvia:

Reduzir o número de projetos não reduz a quantidade de mudança exigida da organização.

O corte foi de nomenclatura, não de ambição.

Quando se reduz o número de linhas do portfólio, o que costuma acontecer é agrupamento. Três iniciativas que antes eram projetos separados viram frentes de um projeto único, com um dono só. A lista encolhe. O trabalho, não.

E as transformações mais pesadas continuam todas ali: reestruturar uma área inteira, refazer uma política comercial, redesenhar o modelo de remuneração, trocar um sistema corporativo. Cada uma delas, sozinha, já exige que dezenas de pessoas mudem a forma de trabalhar.

Menos linhas no portfólio. A mesma organização. As mesmas pessoas.

A métrica que eu usava estava errada. Contar projetos não mede nada. O que satura uma empresa é quantos processos ela está sendo obrigada a redesenhar simultaneamente, e quantas pessoas precisam mudar de comportamento ao mesmo tempo.

Isso é capacidade de absorção. E ninguém mede.

O fenômeno tem nome

Esse não é um problema de uma empresa específica, nem de uma cultura organizacional em particular. É um dos padrões mais bem documentados da literatura de execução.

Sobre o excesso de prioridades, o trabalho de Chris McChesney, Sean Covey e Jim Huling sobre disciplinas de execução registra uma relação que se repete com consistência incômoda. Quem persegue duas ou três prioridades realmente críticas costuma atingir a maior parte delas. Quem persegue entre quatro e dez atinge uma ou duas. E quem persegue mais de dez tende a não atingir nenhuma.

Não por incompetência, mas porque a atenção necessária para mover uma prioridade não é divisível indefinidamente.

Uma precisão importante sobre esses números. Eles não se referem ao total de metas e indicadores de uma empresa. Nenhuma organização opera com três metas. Uma companhia de porte médio ou grande acompanha dezenas de indicadores de rotina, tem metas de manutenção em cada área e compromissos operacionais que não desaparecem.

O que a pesquisa mede é outra coisa: as prioridades de mudança. Aquilo que exige esforço adicional, além do que já se faz, e que compete diretamente pela atenção gerencial disponível.

E o limite se aplica por nível, não à empresa inteira. Uma companhia pode ter três prioridades corporativas, e cada diretoria ter duas ou três dentro daquele guarda-chuva. O que não funciona é uma área receber quinze frentes de mudança simultâneas e ser cobrada por todas.

Eles chamam a rotina que compete com o plano de "redemoinho": o trabalho urgente do dia a dia, que sempre vence, porque é o que mantém a empresa funcionando hoje. É contra esse redemoinho que as prioridades de mudança disputam espaço, e é por isso que o número delas importa

tanto.

Sobre a saturação, a literatura de gestão de mudanças trabalha com o conceito de change saturation: o ponto em que o volume de mudanças simultâneas excede a capacidade da organização de absorvê-las. Passado esse limite, o efeito não é lentidão proporcional: é queda de eficácia em todas as iniciativas ao mesmo tempo, inclusive nas que estavam indo bem.

Sobre o efeito do excesso de trabalho simultâneo, Eliyahu Goldratt, ao aplicar a teoria das restrições a ambientes de projeto, demonstrou algo contraintuitivo e replicado em muitos contextos: iniciar mais projetos ao mesmo tempo aumenta o prazo de conclusão de todos eles. A multitarefa entre iniciativas gera tempo de troca de contexto, filas e retrabalho, de modo que reduzir o número de frentes em andamento acelera a entrega do conjunto.

Não era novidade nenhuma quando cometi o erro que descrevi. O conhecimento existia. O que faltou foi aplicá-lo ao próprio portfólio, e essa, aliás, é a distância mais comum entre a literatura de gestão e a prática de gestão.



O segundo erro: concluir sem mudar nada

Há projetos cujo valor está na entrega. Uma obra concluída, um equipamento instalado, uma unidade inaugurada. Terminam, e o que ficou é o que foi entregue.

Outros não funcionam assim. O procedimento é atualizado, o fluxo é redesenhado, a documentação é publicada, o status vira "concluído".

E a rotina continua exatamente igual.

Esse segundo tipo não vale pela entrega. Ele existe para virar processo, para entrar no dia a dia e ficar. Quando isso não acontece, o que houve não foi conclusão. Foi encerramento.

O sistema registra sucesso porque o critério de conclusão é a entrega do documento, não a mudança do comportamento.

Demorei a perceber que estava validando entregas que não haviam produzido efeito nenhum.

A correção é simples e quase ninguém faz: o marco de encerramento deveria ser evidência de operação no novo padrão por alguns ciclos, não a publicação do procedimento.

O instrumento que passei a usar para isso é simples: indicador de pós-projeto.

Ele é definido junto com o projeto, mas só é acionado no encerramento, e mede uma coisa só: se o novo padrão está sendo operado de fato. O acompanhamento dura cerca de noventa dias, dois ou três meses de rotina, tempo suficiente para separar adesão real de esforço de vitrine.

Ao fim desse período, uma de duas coisas acontece. Ou o padrão se sustenta sem intervenção, e o indicador é aposentado, porque o processo absorveu a mudança e continuar medindo vira custo sem informação. Ou não se sustenta, e então o projeto não estava concluído. Estava encerrado, e o assunto volta para a mesa com dono e prazo.

Duas regras impedem que isso vire mais uma fonte de inflação de painel. O indicador de pós-projeto só existe para projeto cujo valor depende de mudança de comportamento, o que exclui a maior parte das entregas técnicas. E ele nasce com data de expiração declarada.

O caso mais nítido é a troca de um sistema corporativo. A implantação tem começo, meio e fim, e termina de verdade. O que não termina ali é a pergunta que importa: aquilo virou o jeito de trabalhar?

Isso não se responde pelo aceite formal. Responde-se observando se o processo passou a rodar do mesmo modo em todas as unidades, se o conhecimento saiu da cabeça de duas ou três pessoas, e sobretudo se apareceram planilhas e controles paralelos. Controle paralelo é o sinal mais confiável de não adoção, porque ninguém mantém registro em duplicidade por gosto. Mantém porque o sistema não atende ao trabalho real, ou porque nunca aprendeu a usá-lo. Nos dois casos, é diagnóstico, não indisciplina.

E nada disso deve virar um segundo projeto. Projeto para acompanhar projeto é um dos caminhos pelos quais um portfólio chega a trinta linhas.

Isso não é particularidade de uma empresa. A gestão de projetos mede sucesso por entrega: escopo, prazo e custo. A literatura de realização de benefícios separa três coisas que costumam ser tratadas como uma: a entrega, o resultado que ela deveria produzir e o benefício, que só existe quando o novo modo de trabalhar se sustenta. O último não tem dono na estrutura de projeto, porque o projeto acabou.

John Kotter coloca a ancoragem na cultura como etapa final da transformação, e é a que fica sem responsável quando a equipe se desfaz. O ciclo DMAIC termina em controle, que é a transferência formal do processo alterado para quem vai operá-lo, com medição para detectar a volta ao padrão anterior. Nos dois casos, a última etapa é a de internalização, e é a que mais se pula.

Rituais de projeto são fáceis de instalar, porque têm data, dono e status. Rituais de sustentação competem com o redemoinho, e o redemoinho vence.

O terceiro erro, e o mais caro

Acompanhei os projetos de perto. Status mensal, responsável definido, cobrança formal.

Não acompanhei os planos de ação das metas, e essa foi a falha mais cara do período. Volto a ela no Capítulo 7, porque não é um problema de portfólio: é um problema de desdobramento.

Por ora, basta o essencial: o projeto entrega a estrutura; o plano de ação faz a estrutura operar. Acompanhar um e ignorar o outro é acompanhar a metade visível.

Escolher não é a mesma coisa que sequenciar

Chegando aqui, a pergunta prática é inevitável: se não cabe tudo, o que fica?

Preciso separar duas coisas antes de responder, porque elas costumam ser confundidas e pertencem a lugares diferentes.

Decidir o que importa é formulação. Vem da missão, da visão, do propósito, das diretrizes estratégicas. É ali que se define quais frentes merecem existir. Se a empresa não tem isso claro, nenhum critério de execução resolve, e o problema é anterior a tudo o que este livro trata.

Decidir o que entra agora é execução. E é outra conversa.

Na maior parte dos portfólios que vi, os projetos aprovados eram todos legítimos. Cada um se conectava a uma diretriz, cada um tinha justificativa razoável, nenhum era supérfluo. O problema nunca foi ter escolhido errado. Foi ter tratado tudo o que era importante como se fosse simultâneo.

Um portfólio não é uma lista de prioridades. É uma sequência.

E a sequência não se define pela importância relativa das iniciativas, que já foi decidida na formulação. Define-se por perguntas que a formulação não responde:

O que a organização consegue absorver neste ciclo? É a pergunta da capacidade de mudança. Quantos processos serão redesenhados, quantas áreas afetadas, quantas pessoas precisam trabalhar de outro jeito.

O que depende do quê? Há iniciativas que só fazem sentido depois de outra. Padronizar antes de automatizar. Estruturar o dado antes de construir o indicador. Sequência errada não atrasa: desperdiça.

O que libera capacidade para o resto? Algumas iniciativas devolvem tempo, dinheiro ou atenção quando concluídas. Essas merecem vir primeiro, porque financiam as seguintes.

O resultado desse exercício não é uma lista menor. É a mesma lista, distribuída ao longo de dois ou três ciclos, com o que fica para depois explicitamente registrado como adiado, e não silenciosamente abandonado.

Essa distinção importa mais do que parece. Projeto adiado com data tem dono e volta à pauta. Projeto que sumiu do portfólio ensina à organização que a lista é decorativa.

O que passei a fazer diferente

Separar projeto de rotina, e assumir o custo disso. Se plano de ação não é executado, o problema é de gestão de rotina, e se resolve na gestão de rotina, não renomeando a tarefa.

Promover a nomenclatura é tratar o sintoma e criar um segundo problema.

Olhar carga de mudança, e não quantidade de projetos. Quantos processos serão redesenhados neste ciclo? Quantas áreas serão afetadas simultaneamente? Quantas pessoas precisarão trabalhar de forma diferente? Se o portfólio exige que metade da empresa mude de comportamento no mesmo ano, ele não é ambicioso. É inexequível.

Mudar o critério de conclusão. Nenhum projeto de processo se encerra na entrega do documento. Encerra quando a rotina roda no novo padrão e alguém verifica.

Escolher menos e acompanhar até o fim. Poucos projetos com plano de ação acompanhado entregam mais que muitos projetos com status atualizado.

Para levar

O custo de aprovar projeto demais não é o atraso dos projetos. É que a organização aprende que aprovação não significa compromisso.

E depois disso, o plano inteiro perde autoridade, inclusive nas partes que estavam funcionando.

A pergunta que eu deveria ter feito:

Quantos processos esta empresa consegue mudar ao mesmo tempo, e o que estou disposto a tirar da lista para caber?

Capítulo 4

Indicador de necrotério

Costumo chamar assim um tipo específico de indicador: aquele que chega quando o mês já acabou.

Ele mostra com precisão o que aconteceu. Permite análise, gráfico, comparação com a meta, apresentação em reunião.

Só não permite mais nada. O resultado já morreu.

Serve para autópsia, não para tratamento.

A pergunta que quase ninguém faz

Ao montar um sistema de indicadores, a pergunta natural é o que precisamos medir.

Depois de anos operando esses sistemas, aprendi que a pergunta mais importante é outra:

Em que frequência ainda dá para corrigir a rota?

Se um desvio de execução pode ser corrigido em dois dias, medi-lo mensalmente é decorativo. Quando o relatório chega, trinta dias de desvio já foram consumidos, e o gestor recebe uma constatação em vez de uma oportunidade.

O critério de desenho é simples e raramente aplicado: a frequência do indicador precisa ser menor que a janela de correção do processo.

Alguns processos só fecham no mês, e medi-los diariamente produz ruído. Outros se corrigem em horas, e medi-los no

fechamento é desperdício de informação.

A maior parte das empresas mede tudo no mesmo ritmo, o ritmo do fechamento contábil. É conveniente, porque o dado já está pronto. E é justamente por isso que boa parte do painel não move decisão nenhuma.

O que funcionou

O que funciona é selecionar os processos operacionais mais críticos e mais sensíveis a desvio, e montar acompanhamento diário apenas para eles.

Não é o painel completo. São poucos indicadores, escolhidos por um critério só: o gestor consegue mudar alguma coisa hoje ao ver este número?

Existe uma parcela desses processos em que nem o diário é suficiente. Operações em que o desvio precisa ser corrigido enquanto ainda está acontecendo, ou em que a materialização de um risco exige reação imediata, demandam medição em tempo real, com alerta em vez de relatório.

A diferença entre os dois casos não é de importância, é de reversibilidade. Quando o desvio ainda pode ser desfeito no mesmo dia, o painel diário resolve. Quando a janela é de minutos ou horas, e depois dela a perda está consumada, o acompanhamento precisa acontecer durante a operação, e não sobre ela.

Painéis assim funcionam, e não porque a cobrança seja mais forte. Funcionam porque são úteis. O responsável vê o desvio, ajusta a operação no mesmo dia, e o mês fecha diferente.

Indicador que serve para agir é lido sem que ninguém precise cobrar.

O que não funcionou

Já tentei fazer o mesmo com informação comercial. Painéis diários, metas de registro, cobrança em reunião.

Durante muito tempo, o dado não existiu.

Eu atribuía isso a resistência cultural e a ausência de patrocínio da área, e havia disso. Mas demorei a enxergar uma diferença estrutural entre os dois casos, e ela explica mais do que qualquer questão de cultura.

Nos painéis operacionais, o dado vinha do sistema. No comercial, o dado dependia de alguém digitá-lo.

Essa diferença muda tudo:

O indicador operacional custava ao gestor apenas ler e agir. O indicador comercial custava produzir o dado, depois ler, depois agir, e o esforço de alimentar competia com o trabalho que o dado deveria melhorar.

Há ainda um segundo problema, mais incômodo: o dado era produzido pela mesma pessoa que seria avaliada por ele. Isso não significa má-fé. Significa que o instrumento carrega um conflito que nenhuma cobrança resolve.

Três camadas de fragilidade

Olhando para trás, os rituais de gestão que instituí se dividem em três camadas, e a taxa de sobrevivência de cada um é bem diferente:

O que organiza uma cobrança que a realidade já faz, com dado automático. Sobrevive sozinho. Se a entrega atrasa, o cliente liga; o indicador apenas organiza uma pressão que já existia.

O que organiza cobrança existente, mas exige dado manual. Depende de cobrança contínua. Funciona enquanto alguém empurra.

O que precisa criar a cobrança e ainda exige dado manual. Morre em poucos ciclos, com ou sem meta associada.

Projetos estratégicos e registro comercial estão os dois na terceira camada. Não é coincidência que sejam os primeiros a cair.

Isso já foi estudado

A distinção entre o indicador que permite agir e o que apenas registra é antiga na literatura de gestão.

A gestão da qualidade trabalha há décadas com a diferença entre item de controle e item de verificação. O primeiro mede o resultado do processo. O segundo mede as causas que o produzem, e é sobre as causas que se atua, enquanto o processo ainda está rodando.

Medir apenas o resultado é medir aquilo sobre o qual já não se pode fazer nada.

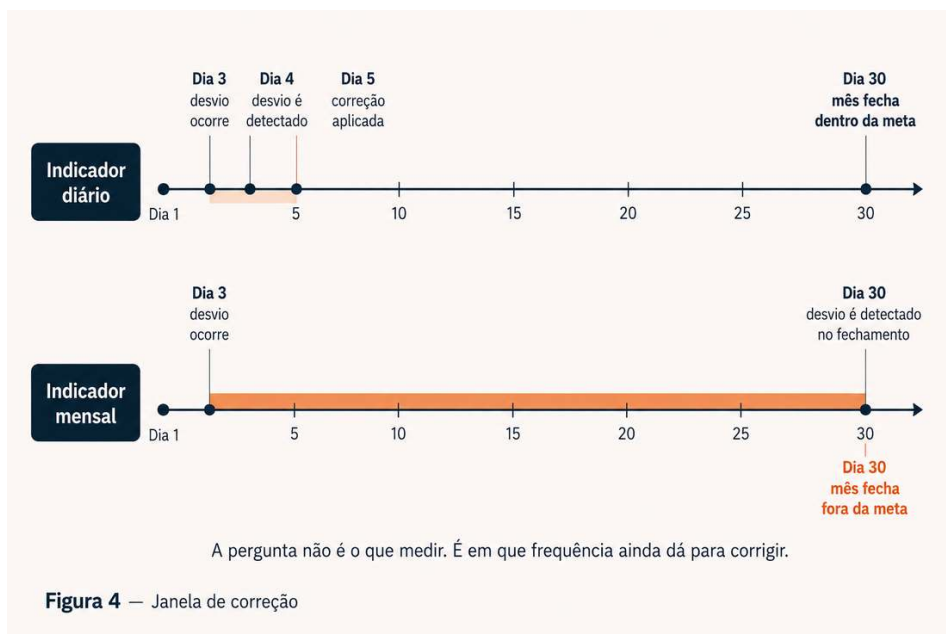
A literatura de indicadores usa a mesma ideia sob outros nomes. Indicadores de resultado, ou lagging, informam o que aconteceu. Indicadores de tendência, ou leading, informam o que está prestes a acontecer. Kaplan e Norton, ao formularem o balanced scorecard, insistiram que um painel composto apenas de indicadores de resultado é um painel de prestação

de contas, não de gestão, e que a maior dificuldade prática das empresas está justamente em identificar bons indicadores de tendência.

Sobre a origem do dado, a literatura de sistemas de informação registra o mesmo padrão que descrevi. Sistemas cuja alimentação depende do próprio usuário avaliado apresentam taxas de adoção substancialmente menores. E a qualidade do dado se deteriora quando quem registra percebe que o registro será usado para avaliá-lo.

É um dos problemas clássicos de implantação de CRM, documentado desde as primeiras ondas de adoção dessas ferramentas.

Também não me era desconhecido. O que faltou foi aplicar o critério na hora de decidir a frequência de cada indicador do painel, e não depois, quando o relatório mensal já era rotina consolidada.



O detalhe que eu não via

Havia uma ironia na cobrança que eu fazia, e só entendi depois.

Boa parte do tempo das pessoas de quem eu exigia registro era consumida por trabalho manual de compensação. Consulta que o cliente deveria conseguir fazer sozinho e não conseguia. Informação que o sistema deveria devolver e não devolvia. Conferência que existia só porque o dado não era confiável.

Ou seja: o sistema de gestão cobrava delas o registro que o sistema de informação, ao falhar, impedia que fizessem.

Não era indisciplina. Era falta de tempo, criada por uma lacuna que a empresa não resolvia.

Isso não é particularidade de uma área nem de um setor. A literatura de sistemas de informação estuda o fenômeno sob o nome de workarounds: quando a ferramenta não atende à necessidade real, o usuário cria contornos manuais, e esses contornos passam a consumir o tempo que a ferramenta deveria ter liberado.

O caso mais documentado está na saúde. Estudos sobre prontuário eletrônico registram que médicos passaram a dedicar parcela substancial da jornada a tarefas de registro, com efeito medido sobre carga de trabalho e esgotamento profissional. A discussão sobre administrative burden nasceu daí, e a conclusão é a mesma: quando o instrumento de registro compete com o trabalho que ele deveria apoiar, o registro perde.

Cobrar alimentação de sistema de quem está afogado em trabalho manual não é gestão. É transferir para a ponta um problema que é de arquitetura.

O que a automação move, e o que não move

Vale registrar o que muda quando a captura do dado deixa de depender de alguém digitá-lo.

Ferramentas que leem sistemas continuamente e sinalizam variação, incluindo as que hoje se apoiam em inteligência artificial, encurtam a distância entre o desvio ocorrer e alguém saber dele. Isso não é pouco. É metade do problema que este capítulo descreve, e é justamente a metade que derrubou a maior parte dos indicadores manuais que instituí.

A outra metade fica onde sempre esteve. Nenhuma ferramenta decide o que fazer com o desvio. Não convence quem precisa

agir, não sustenta a conversa difícil, e não produz consequência quando nada acontece. O gargalo se desloca da detecção para a decisão, e a decisão continua humana.

E há um efeito que cresce à medida que essas ferramentas melhoram. Elas aprendem a partir da série histórica, e por isso enxergam muito bem o desvio contra o padrão e muito mal o padrão que envelheceu. Critério de apuração alterado, meta calibrada para outro volume, limite herdado de um processo já redesenhado: nada disso produz alerta, porque a ferramenta trata como normal exatamente aquilo que a série vem repetindo.

Isso torna a janela de correção mais valiosa, e não menos. Quanto mais cedo o problema aparece, mais tempo existe para agir. E mais evidente fica quem tinha tempo e não agiu.

O número que melhora sem que nada melhore

Um indicador pode chegar na frequência certa, com dado automático, e ainda assim não informar nada. Demorei a incluir essa verificação no desenho, e ela custou mais do que a questão da frequência.

A primeira forma é mudança de critério de apuração. O número melhora de um mês para o outro, e a explicação está na apuração. Um item saiu da base de cálculo, uma exceção passou a ser tratada como fora do escopo, o denominador mudou. Cada alteração dessas costuma ter justificativa técnica, e quase sempre foi feita de boa-fé por quem cuida do dado. O efeito é que a série deixa de comparar a mesma coisa com ela mesma, e série assim não mede tendência. A correção é registrar toda mudança de critério na própria série, com

data, mantendo o número anterior visível ao lado do novo. Não para desconfiar de quem alterou. Para que a leitura de tendência continue possível depois dela.

Registrar preserva a leitura e não impede a alteração. O que impede é ter definido antes em que circunstâncias um critério pode mudar. O lugar natural dessa mudança é a formulação do ciclo seguinte, quando a série inteira é reancorada de uma vez. Fora disso, só quando o processo medido mudou de fato, e essa condição precisa estar escrita antes de alguém precisar dela. Sem regra prévia, o critério vira a variável mais fácil de ajustar, e o ajuste acontece exatamente quando a meta ficou difícil. É a mesma lógica que o Capítulo 7 aplica à revisão de metas, e vale igualmente para a régua com que essas metas são apuradas.

A segunda é mais silenciosa, e foi a que deixei passar por mais tempo. O critério permanece o mesmo, e o que envelheceu foi a régua contra a qual o número é lido. A meta foi calibrada para um volume de operação que já não é o atual. O limite de controle veio de um processo que desde então foi redesenhado. A linha de base é de um ciclo em que a carteira tinha outra composição.

Indicador envelhecido não para de funcionar. É exatamente por isso que ninguém o revisa.

Isso não é o mesmo que o indicador que deveria ter sido aposentado e não foi, tratado no Capítulo 10. Ali sobra medição. Aqui a medição continua necessária, e o que venceu foi o parâmetro. A prevenção é barata: meta, limite e linha de base entram no painel com a data em que foram definidos e com a premissa que os sustentava, e quando a premissa muda

a régua entra na pauta junto com ela. A formulação do ciclo seguinte é o momento em que essa conferência custa menos, porque a sala já está reunida para reavaliar premissas. Vale ler cada régua contra a premissa que a gerou e contra o horizonte de longo prazo, e não apenas contra o resultado do ano. Era o que Shewhart já exigia do controle estatístico, ao registrar que limites valem apenas para o processo a partir do qual foram calculados.

Datar a régua previne. O que detecta é o sistema funcionando. Quando a meta não é atingida e a análise de causa é feita de verdade, e não apenas preenchida, ela às vezes chega a uma conclusão desconfortável: a causa não está na execução, está no parâmetro. O volume mudou, a composição da carteira mudou, o processo foi redesenhado, e a régua ficou onde estava.

Isso importa por dois motivos. É a forma mais barata de descobrir que uma régua envelheceu antes de o ciclo terminar. E é o que separa ajuste legítimo de flexibilização, porque a mudança passa a exigir análise com evidência em vez da constatação de que a meta ficou difícil. Meta que muda porque a análise mostrou premissa vencida é correção. Meta que muda porque ninguém a atingiu é outra coisa.

A terceira forma não é de desenho do dado. É de comportamento diante da régua. Enquanto o indicador apenas descreve, ele descreve. Quando passa a sustentar avaliação, orçamento ou bônus, ele vira alvo, e existe sempre um caminho mais curto entre o comportamento e o número do que entre o comportamento e o resultado que o número deveria representar. O chamado é encerrado antes da solução, e o cliente reabre. O custo cai porque a manutenção foi adiada. A

entrega é registrada na data com escopo reduzido, e o que faltou vira demanda nova no ciclo seguinte. A forma mais cara não é operacional, é de calendário: antecipar para dentro do exercício o resultado que pertence ao seguinte, ou empurrar para o seguinte o custo que pertence a este, fecha o número do ciclo e faz o ciclo seguinte começar devendo. Nada disso exige má-fé. Exige apenas que alguém sob pressão encontre o caminho mais curto até o número pelo qual será cobrado.

O indicador mede o resultado até o momento em que passa a valer alguma coisa. Daí em diante, mede também a resposta das pessoas ao que ele vale.

O padrão é antigo e bem documentado. Charles Goodhart observou que uma regularidade estatística tende a se desfazer quando passa a ser usada como instrumento de controle, e Donald Campbell registrou o mesmo em indicadores sociais. Michael Jensen mostrou o caso do orçamento: amarrado a bônus, ele induz o gestor a antecipar receita e a adiar despesa quando o atingimento está próximo. Nos três, o problema está no desenho do incentivo, não no caráter de quem responde a ele.

O antídoto não é medir menos, e não é confiar mais. Todo indicador que sustenta avaliação precisa de um contrapeso, um segundo número que se mova na direção contrária quando alguém encurta o caminho. Prazo de atendimento com reincidência ao lado. Redução de custo com manutenção adiada. Entrega no prazo com retrabalho posterior. Um número sozinho é fácil de servir. Dois que se contradizem, não.

O outro lado disso, o desenho do incentivo que se amarra ao número, está no Capítulo 7.

O que passei a exigir de cada indicador

Classificar os indicadores por janela de correção, e não por área. Cada processo tem um tempo em que ainda dá para agir. É esse tempo que define a frequência, não o calendário contábil.

Esgotar as possibilidades de automatizar a captura antes de instituir qualquer indicador manual. Todo indicador que depende de digitação carrega uma taxa de mortalidade embutida.

Verificar quem produz o dado e quem é avaliado por ele. Quando são a mesma pessoa, o indicador precisa de contrapeso: verificação por amostragem, cruzamento com outra fonte, ou uma decisão consciente de que aquele número é orientativo, não avaliativo.

Datar a régua, e não apenas o número. Meta, limite e linha de base envelhecem em silêncio, porque o indicador continua entregando resultado depois que a premissa que os sustentava deixou de valer.

Definir o contrapeso antes de o indicador valer alguma coisa. Todo número que sustenta avaliação precisa de um segundo número que se mova na direção contrária quando alguém encurta o caminho, e ele precisa nascer junto, não depois do primeiro atalho.

E uma pergunta que passei a fazer para cada indicador do painel: alguém tomou alguma decisão por causa dele nos últimos três meses? Se ninguém tomou, ele não está medindo. Está enfeitando.

Em resumo

Um painel não é bom porque é completo. É bom porque muda comportamento.

E indicador que chega depois que a decisão já não pode ser tomada não muda comportamento nenhum, por mais correto, bem formatado e bem apresentado que esteja.

Vale olhar para o seu painel com uma pergunta na cabeça:

Quantos desses números ainda dão tempo de virar decisão?

Trezentos desvios

Havia um relatório mensal que eu considerava uma das melhores peças do sistema de gestão que ajudei a construir.

Ele cruzava orçado e realizado por centro de custo e por conta contábil, apontava toda variação e exigia do gestor responsável uma análise crítica: causa, ação, prazo. Se a análise não fosse satisfatória, voltava. Se o desvio se repetisse, gerava não conformidade formal.

Era rigoroso, era rastreável, era auditável.

E, num mês qualquer, ele apresentava mais de trezentas linhas de desvio, distribuídas entre cerca de vinte gestores.

O preenchimento das análises ficava abaixo de dez por cento.

A leitura errada

Durante muito tempo eu li aquele número como falta de disciplina.

O procedimento estava publicado. A cobrança era feita. As reuniões aconteciam. Se as pessoas não preenchiam, o problema era comprometimento.

Demorei a fazer a conta.

Um gestor de unidade recebia setenta linhas para analisar. Outro, quarenta. Cada uma exigindo identificação de causa raiz e definição de ação, num mês em que ele também precisava operar a própria área.

Quando o preenchimento fica em nove por cento, o problema deixou de ser das pessoas.

Nenhum reforço de cobrança move um número desse patamar, porque a barreira não é motivacional. Um sistema que exige trezentas análises mensais de vinte pessoas não está sendo descumprido. Está sendo revelado como inexecutável.

O que eu descobri revisitando os dados

Algun tempo depois, revisando aquele material, verifiquei uma coisa que na época eu supunha resolvida.

Eu imaginava que, diante do volume, os gestores priorizavam os desvios maiores. Faria sentido: se não dá para analisar tudo, analisa-se o que importa.

Não era o que acontecia.

As análises preenchidas e as não preenchidas tinham praticamente a mesma distribuição de valor. Havia análises detalhadas para desvios de poucas centenas de reais, enquanto dezenas de desvios de valor muito mais alto ficavam em branco.

O sistema não estava priorizando errado. Não estava priorizando.

A causa: ausência de materialidade

O relatório disparava exigência para qualquer variação, sem piso.

Um desvio de cento e cinquenta reais em uma conta de alimentação ocupava exatamente a mesma linha, com o mesmo

campo de análise e a mesma consequência formal, que um desvio de quinze mil reais em combustível.

E quando tudo tem o mesmo peso, o gestor sobrecarregado escolhe sozinho o que responder. O que ele escolhe raramente coincide com o que importa.

Materialidade é um conceito básico de auditoria: um limite abaixo do qual o desvio não justifica o esforço de investigá-lo. Conhecíamos o conceito, e chegamos a estabelecer, em política, que apenas desvios relevantes exigiriam análise.

Só que a regra não estava no instrumento.

A planilha continuava listando todas as linhas, com a mesma formatação e o mesmo campo em branco. Do ponto de vista de quem abria o arquivo, não havia distinção entre o obrigatório e o informativo.

Aprendi isso da forma mais cara: critério que não está embutido no artefato não existe. Se a regra vive na política e o instrumento a ignora, o comportamento segue o instrumento.

O que a literatura diz sobre isso

Dois conceitos amparam o que descrevi, e os dois vêm de campos distintos.

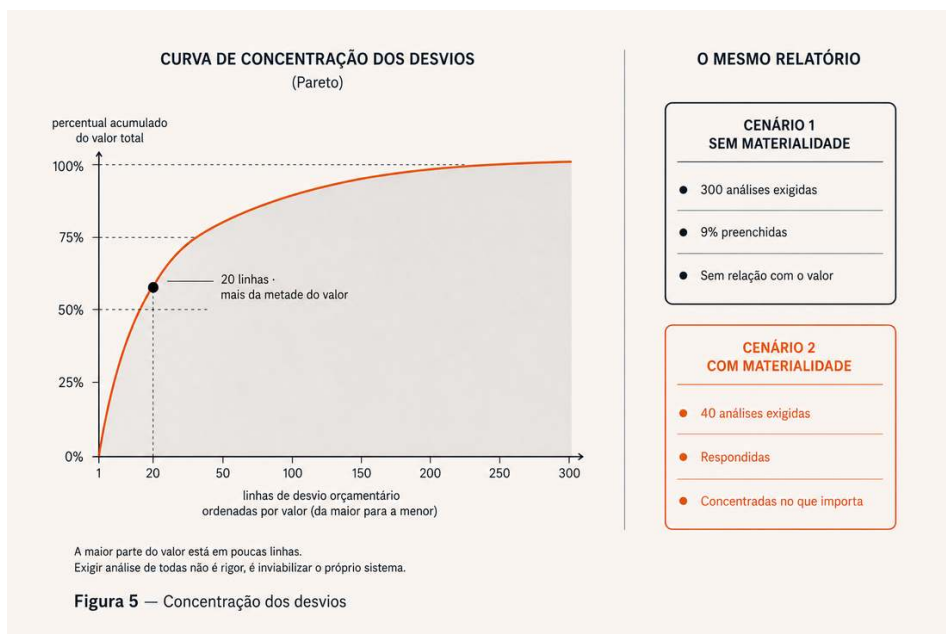
Materialidade é um princípio consolidado de auditoria e contabilidade: um limite abaixo do qual o desvio não é relevante o bastante para justificar o esforço de investigá-lo. Nenhum auditor testa todos os lançamentos de uma empresa; define-se um patamar, por valor ou por percentual, e o trabalho se concentra acima dele. A lógica é a mesma da curva ABC, formulada a partir do princípio de Pareto e usada em

gestão de estoque, de custos e de clientes há mais de um século: em praticamente qualquer distribuição, uma minoria dos itens responde pela maior parte do valor.

No relatório que descrevi, os vinte maiores desvios concentravam mais da metade do total. Vinte linhas. Um dia de trabalho, em vez de trezentas análises que ninguém faria.

Sobre a saturação da consequência, a literatura de comportamento organizacional e de sistemas de controle descreve o efeito com clareza: mecanismos de sanção perdem eficácia quando o descumprimento deixa de ser exceção. A partir do momento em que aplicar a regra a todos se torna inviável, ela passa a ser aplicada de forma seletiva, e a aplicação seletiva é lida como arbitrariedade, o que destrói a legitimidade do mecanismo mais rápido do que a ausência dele.

É a mesma razão pela qual regras que ninguém consegue cumprir integralmente são piores que regras exigentes porém exequíveis. Não é indulgência: é aritmética de aplicação.



A segunda camada da saturação

O relatório era só uma parte. O mesmo desenho valia para as metas.

Meta não atingida obrigava análise de causa. Reincidência gerava não conformidade contra o gestor, com cópia ao diretor. Persistindo, não conformidade contra o diretor, com cópia à presidência.

Era governança com consequência real, e eu tinha orgulho disso.

Aconteceu o previsível: como a execução não melhorava, o volume de não conformidades cresceu ciclo após ciclo. A presidência começou a aplicar medidas.

E a organização chegou a um ponto em que aplicar integralmente o próprio procedimento significaria advertir ou substituir uma parcela grande da liderança.

A partir desse limiar, o sistema fica logicamente impossível de executar. E a saída disponível é uma só: parar de aplicá-lo.

O gestor de mesa

Houve um momento em que percebi que o problema não era apenas de preenchimento, e ele veio de uma observação simples.

Um gestor operacional, cuja função era estar na operação, acompanhando pessoas e processos, passou a ficar na mesa.

Não por opção inicial. O volume de análises que o sistema exigia consumia o tempo dele. Cada desvio pedia identificação de causa, definição de ação, registro. Cada ciclo trazia dezenas. Para dar conta, ele deixou de fazer a única coisa que ninguém mais podia fazer no lugar dele: estar perto da operação.

Virou gestor de mesa. Respondia indicador o dia inteiro e já não via as coisas acontecerem.

E aqui está a parte mais desconfortável: alguns se acomodaram nisso.

Responder indicador é confortável. Acontece sentado, tem prazo definido, produz evidência de trabalho e não envolve confronto com ninguém. Estar na operação é o oposto: exige presença, gera atrito, e o resultado não fica registrado em lugar nenhum.

O sistema que eu havia construído para melhorar a gestão estava, na prática, afastando gestores da gestão.

Foi essa observação, mais do que a taxa de preenchimento, que me convenceu de que o desenho precisava mudar. Um relatório com preenchimento baixo é um sintoma incômodo. Um gestor operacional que virou analista de planilha é um dano.

O crédito de autoridade

Havia um efeito que eu não previ.

Instrumento de governança acionado sem consequência não fica neutro. Fica desmoralizado.

Sem não conformidade, a organização não sabe se o desvio importa. Com não conformidade emitida e ignorada, a organização aprende explicitamente que ela não importa, e essa lição contamina todas as outras, inclusive as que funcionavam bem.

E há um agravante: quando o sistema deixa de ser aplicado a todos, ele deixa de ser aplicável a qualquer um. Cobrar o próximo vira arbitrariedade, porque os anteriores não foram cobrados.

Todo instrumento de governança tem um crédito de autoridade, e ele é gasto cada vez que é acionado sem efeito. Reconstruir depois custa muito mais do que instituir da primeira vez.

Uma injustiça que o sistema produziu

Há ainda um ponto que só entendi depois.

Parte relevante daquelas metas dependia de melhorias sob responsabilidade de um fornecedor externo. As entregas levavam meses, às vezes mais de um ano, e o gestor não tinha nenhuma influência sobre o prazo.

Ou seja: o mecanismo gerava não conformidade contra pessoas por metas que elas não tinham meio de cumprir.

A forma varia e o mecanismo é o mesmo. Fornecedor de sistema que entrega em meses, fornecedor de insumo que atrasa a produção, área central que não prioriza, órgão externo que não responde. Em todos, a meta é do gestor e a alavanca está fora do alcance dele.

Era o mesmo problema do Capítulo 2, agora do outro lado do processo: cobrança sobre quem não controla o resultado. Parte da resistência que eu interpretava como indisciplina era, na verdade, razoável.

Como corrigimos, e o que ficou

A parte prática foi corrigida ao longo dos ciclos seguintes. O relatório passou a exigir análise apenas para desvios relevantes, por valor e por percentual, e a cobrança concentrou-se nas metas críticas. O volume caiu, e o preenchimento subiu junto.

Ficam quatro princípios, que sintetizam o que aprendi ali:

Materialidade no artefato, não na política. Linhas abaixo do limite não têm campo de análise. Simplesmente não aparecem como obrigação. Isso reduz um relatório de trezentas linhas para talvez quarenta, e essas quarenta são respondidas.

Triagem por controlabilidade antes de emitir. Meta que depende de terceiro não gera não conformidade contra o gestor. Gera escalonamento contra a dependência, que é onde o problema realmente está.

A taxa de preenchimento é indicador do próprio sistema. Se ela começa a cair, o problema é de desenho, não de disciplina. A hora de revisar é quando o número começa a descer. Essa é a lição que mais me marcou: eu tinha esse dado na mão a cada ciclo e demorei a lê-lo como diagnóstico do que eu mesmo havia construído.

Rigor sem triagem se autodestrói. Um sistema de consequência funciona enquanto a exceção é exceção. Quando o descumprimento vira maioria, ele para de ser instrumento de gestão e passa a ser fonte de conflito.

O saldo

Eu desenhei um sistema que exigia da organização mais atenção do que ela tinha para dar.

Cada desvio individual justificava a análise. O procedimento estava correto. A lógica interna era impecável.

O conjunto não era executável no tempo que as pessoas tinham.

E continuei operando esse sistema por um bom tempo, observando o preenchimento cair, tratando como problema de disciplina alheia aquilo que era problema de desenho meu.

A pergunta que eu deveria ter feito antes:

Se todas as pessoas responsáveis fizessem exatamente o que este sistema pede, quantas horas isso levaria?

Se a resposta for maior que o tempo que elas têm, o sistema não vai falhar por indisciplina. Ele já falhou no desenho.

PARTE II

A arquitetura que sustenta

Diagnóstico sem construção é reclamação. Os quatro capítulos a seguir tratam do que efetivamente sustenta um plano ao longo de anos.

A partir daqui o texto fala menos em planejamento estratégico e mais em sistema de gestão. Não é mudança de assunto: é a tese deste livro sendo aplicada. O plano é o documento que sai da formulação; o sistema de gestão é o conjunto de rituais, indicadores, regras orçamentárias e mecanismos de consequência que faz aquele documento acontecer ao longo do ano. Quem trata os dois como coisas separadas fica com um plano na gaveta e uma rotina que segue sem ele.

Capítulo 6

O que não se copia

Quase tudo dentro de uma empresa pode ser copiado.

Um sistema pode ser comprado. Um modelo de gestão pode ser reproduzido. Um produto pode ser imitado, um processo pode ser mapeado e replicado, uma estrutura organizacional pode ser desenhada igual.

A única coisa que não se copia é a cultura.

O problema é que dizer isso, sozinho, não serve para nada.

Cultura é a resposta preguiçosa

"Cultura come a estratégia no café da manhã" é provavelmente a frase mais repetida da gestão nos últimos vinte anos. Está em todo livro, em toda apresentação, em todo diagnóstico de consultoria.

E é inacionável.

O executivo lê, concorda, e não sabe o que fazer na segunda-feira. Cultura vira aquilo que se invoca quando o plano não deu certo e ninguém quer investigar por quê.

Depois de anos tentando mudar cultura diretamente, e falhando, cheguei a uma formulação que me parece mais útil:

Ninguém muda cultura. Cultura é o resíduo dos rituais que a organização sustenta por tempo suficiente.

Você não decide que a empresa vai discutir causa em vez de culpa. Você institui uma reunião mensal em que meta não atingida obriga análise de causa, mantém aquilo por três anos, e ao final desse tempo as pessoas discutem causa em vez de culpa, inclusive quando você não está na sala. Esse prazo é o da mudança de forma de pensar, e é mais longo que o de fazer o ritual acontecer sem você, tratado no guia ao final.

A cultura foi consequência. O ritual foi a decisão.

O que é um ritual de gestão

Não é reunião. Reunião qualquer empresa tem.

Ritual é uma estrutura repetida, com participantes definidos, periodicidade fixa, pauta obrigatória e, este é o item que quase sempre falta, consequência prevista para quem não cumpre.

Uma arquitetura que funciona costuma ter instâncias em cascata, e não uma reunião única de acompanhamento. Cada nível conversa primeiro com o próprio time, depois com o nível acima. A área responsável pela gestão participa dos dois lados, para garantir que o que foi discutido embaixo chegue em cima sem virar outra história. E há uma instância mais espaçada, trimestral ou semestral, em que todos se encontram e o conjunto é avaliado.

O número de instâncias importa menos que o princípio: cada nível recebe o desdobramento de cima e devolve o que aconteceu embaixo. Sem essa dupla direção, o acompanhamento vira prestação de contas ascendente, e o desdobramento nunca chega ao chão.

O que dá vida ao desenho são as regras, não o organograma das reuniões.

Meta não atingida obriga análise de causa e plano de ação. A análise é avaliada e devolvida quando não chega à raiz. Reincidência gera registro formal, com escalonamento hierárquico previsto: primeiro o gestor, depois o diretor da área, e em último caso a presidência.

Há até regra para ausência. Quem não comparece tem a reunião remarcada; na reincidência, é registrado.

Nada disso é sofisticado. É apenas explícito, o que é raro.

O detalhe que separa ritual de teatro

Reunião de acompanhamento sem consequência é a forma mais cara de fingir que se gerencia.

Ela consome as horas mais caras da empresa, produz ata, gera sensação de controle, e não altera comportamento nenhum, porque todos os presentes sabem que nada acontece depois.

A diferença entre um ritual e um teatro é o que ocorre quando alguém não cumpre.

E funciona nos dois sentidos, o que é a parte incômoda: reunião que acontece sem consequência ensina que meta não importa. Indicador que ninguém cobra ensina que medir é encenação.

A organização aprende com o que se repete, não com o que se declara. E aprende também as lições ruins.

Por que isso não se copia

É aqui que a resposta aparece.

Um concorrente pode adotar o seu painel de indicadores em uma semana. Pode copiar a estrutura de reuniões, o modelo de desdobramento, até o formulário de análise de causa.

O que ele não pode copiar são os anos de ciclos repetidos em que as pessoas aprenderam a chegar com causa raiz em vez de justificativa, a antecipar o desvio antes da reunião, a cobrar umas às outras sem que ninguém precise mandar.

Sistema é artefato, e artefato se copia. Ritual sustentado por anos não é artefato: é acúmulo.

É por isso que empresas comprem o mesmo software, contratam a mesma consultoria, implantam a mesma metodologia e obtêm resultados completamente diferentes.

Onde isso se apoia

A ideia de que cultura se forma por repetição, e não por declaração, tem amparo consistente.

Edgar Schein, referência no estudo de cultura organizacional, descreve a cultura como um conjunto de premissas que o grupo desenvolve ao resolver problemas repetidamente, e que se torna tão assumido que deixa de ser percebido. A cultura, nessa leitura, é resultado de aprendizado coletivo acumulado, não de valores afixados na parede. Ele é explícito quanto ao papel da liderança: o que os líderes efetivamente medem, controlam e cobram de forma sistemática é o que forma cultura, muito mais do que aquilo que declaram.

Sobre por que isso não se copia, a literatura de estratégia oferece um conceito preciso: ambiguidade causal. Formulado

no âmbito da visão baseada em recursos, ele descreve situações em que nem mesmo a empresa que detém a vantagem consegue explicar exatamente o que a produz. Quando a vantagem resulta de rotinas acumuladas ao longo de anos, e não de um artefato isolado, o concorrente não consegue replicá-la, porque não há o que replicar em um único movimento. Jay Barney e outros autores tratam esse acúmulo como uma das poucas fontes de vantagem competitiva efetivamente sustentável.

Sistema é artefato. Rotina sustentada é acúmulo. A diferença entre os dois é a razão pela qual empresas com as mesmas ferramentas obtêm resultados tão distintos.

Nem todo ritual sobrevive

Instituí muitos rituais. Alguns se sustentaram sozinhos, outros exigiram esforço permanente, e alguns simplesmente morreram.

Levei tempo para enxergar o padrão, e ele é bem definido.

Rituais que organizam uma cobrança que a realidade já faz sobrevivem. Acompanhamento de resultado operacional, revisão orçamentária, indicadores de serviço. Se a entrega atrasa, o cliente reclama; se o custo sobe, o caixa aperta. O ritual apenas organiza uma pressão que já existe.

Rituais que precisam criar a cobrança dependem inteiramente do patrocínio. Projeto estratégico é o exemplo clássico: ninguém de fora reclama de projeto que não anda. A realidade não cobra. Só a governança cobra, e se quem tem autoridade não cobra, o ritual morre em poucos meses.

Isso explica por que o acompanhamento de resultados se sustentou por muitos ciclos e a gestão de portfólio de projetos nunca se firmou. Não era diferença de qualidade no desenho. Era diferença na origem da pressão.

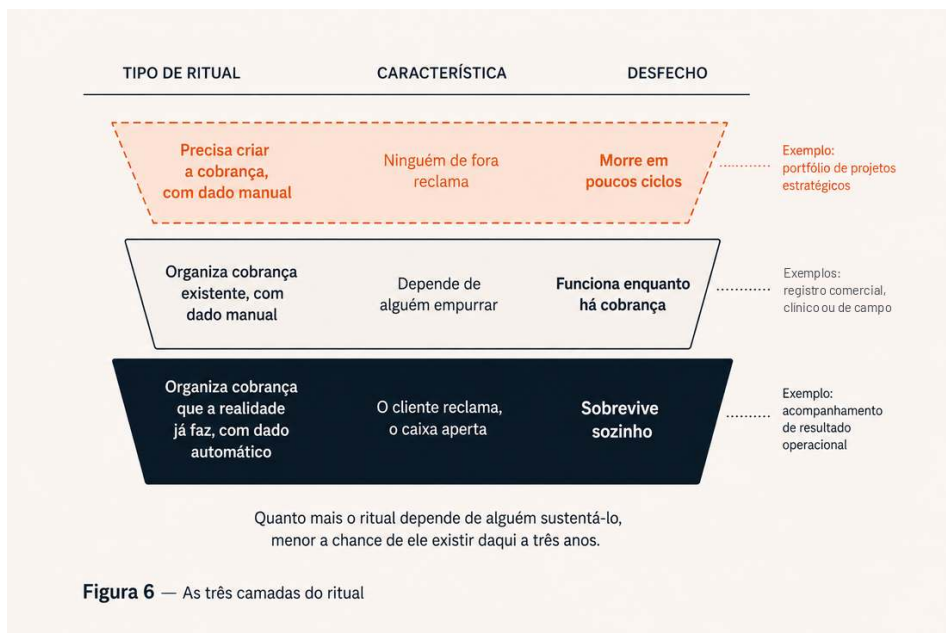
O mesmo raciocínio vale para o registro de informação comercial, tratado no Capítulo 4. Não é um problema de uma empresa: baixa adoção de sistemas de relacionamento com cliente é um dos casos mais documentados da literatura de sistemas de informação, e a causa apontada com mais frequência não é tecnologia. É o fato de o benefício aparecer para a gestão enquanto o esforço de alimentar recai sobre quem será avaliado pelo dado.

O padrão muda de forma conforme a natureza do trabalho, e vale registrar duas variações que encontrei fora do comercial.

Em áreas de entrega técnica, o ritual compete com trabalho que exige concentração longa, e tudo o que interrompe é lido como custo. Rituais centrados em alinhamento e em pessoas soam especialmente improdutivos ali, porque o resultado daquele trabalho já é verificável no próprio artefato entregue.

Em operações que funcionam por plantão e escala, como assistência à saúde e atendimento em campo, o obstáculo é outro. A agenda não é previsível, a rotina é interrompida por urgência real, e ritual de calendário fixo não sobrevive a isso. O registro também compete com o atendimento, e quando a escolha é entre preencher um campo e resolver o que está na frente, o campo perde.

Nos três casos a causa é a mesma. O ritual foi desenhado sem considerar a natureza do trabalho de quem precisaria sustentá-lo, e nenhuma dose de disciplina compensa isso.



A exigência muda, e nem todos acompanham

Há uma consequência de tudo isso que raramente é antecipada, e que costuma ser tratada como problema quando na verdade é resultado.

Quando uma empresa instala um sistema de gestão e o sustenta por tempo suficiente, ela não muda apenas o que mede. Muda o que espera de quem lidera.

O gestor que antes era avaliado por entregar o resultado do mês passa a precisar explicar por que o resultado foi aquele. Quem resolvia no improviso precisa agora descrever o processo. Quem decidia por experiência precisa sustentar a decisão com dado. Quem tocava a área sozinho precisa desdobrar meta com a equipe e acompanhar plano de ação.

São competências diferentes. Não superiores, diferentes.

E parte da liderança não acompanha essa transição.

Isso não faz dessas pessoas maus gestores. Muitas entregaram exatamente o que se pediu delas durante anos, e entregaram bem. O que mudou não foi a competência delas. Foi o que a empresa passou a exigir.

Marshall Goldsmith resumiu essa ideia num título que virou expressão corrente: o que trouxe você até aqui não vai levar você adiante. O comportamento que produziu sucesso em um contexto pode ser exatamente o que impede o sucesso no seguinte.

Jim Collins observou algo semelhante a partir de outra pergunta. Ao estudar empresas que fizeram a transição de desempenho médio para excepcional, encontrou um padrão que chamou de "primeiro quem, depois o quê": a definição das pessoas certas vinha antes da definição da estratégia. E fez uma distinção que vale registrar, porque é frequentemente ignorada por quem cita o trabalho dele. Essas empresas foram rigorosas, não implacáveis. Rigor significa aplicar o mesmo critério a todos, com clareza e antecedência. Implacabilidade é cortar em massa quando o resultado aperta.

A literatura de comportamento organizacional trata o tema sob o conceito de adequação entre pessoa e organização. A premissa é simples: desempenho não é atributo isolado do indivíduo, é resultado do encontro entre o que a pessoa faz bem e o que aquele contexto exige. Mude o contexto, e a mesma pessoa pode passar de alto para baixo desempenho sem ter mudado nada.

O que a empresa deve a quem não acompanha

Reconhecer o problema não autoriza qualquer solução, e este é o ponto em que muitas empresas erram nas duas direções.

Erram por omissão quando mantêm indefinidamente alguém que já não tem condições de conduzir a área, e depois se surpreendem com o custo acumulado disso. E erram por brutalidade quando tratam a inadequação como falha moral, desligam sem aviso e sem tentativa, e comunicam à organização inteira que lealdade não vale nada.

O caminho defensável passa por três coisas, e nenhuma delas é complicada.

Deixar explícito o que mudou. Quem é avaliado por um critério novo precisa saber que o critério mudou, e quando. Isso parece óbvio e quase nunca acontece: a exigência se altera na prática antes de ser comunicada formalmente, e a pessoa descobre pela avaliação.

Dar prazo e apoio reais. Desenvolvimento não acontece em uma conversa. Exige tempo, acompanhamento e alguém disposto a investir. Se a empresa não está disposta a isso, a decisão já está tomada, e prolongar apenas adia o inevitável piorando a relação.

Decidir quando o prazo acabar. É aqui que a maioria falha. Depois de comunicar, apoiar e acompanhar, se a transição não aconteceu, manter a situação não é generosidade. É transferir para a equipe e para a organização o custo de uma decisão que alguém não quis tomar.

Uma transformação organizacional que não muda ninguém provavelmente não transformou nada. E uma que muda todo

mundo provavelmente destruiu o conhecimento que precisava preservar.

O equilíbrio entre as duas coisas é decisão de liderança, e nenhum sistema de gestão a toma por ninguém.

Duas honestidades necessárias

A primeira. A arquitetura que descrevi funcionou por anos, e depois saturou. Quando o volume de exigência excedeu a capacidade de atenção da organização, o mesmo sistema que produzia disciplina passou a produzir descrédito. Rigor sem triagem se autodestrói, como descrevi no capítulo anterior.

A segunda, e é mais dura. Sistema de gestão não substitui decisão sobre pessoas.

Ele mede, expõe, escalona, registra. E para diante de alguém que a organização decidiu não tocar.

Diagnóstico correto sem decisão é pior do que diagnóstico ausente, porque consome credibilidade a cada ciclo que se repete apontando o mesmo problema. Volto a isso na conclusão, porque é o limite mais duro de tudo o que este livro propõe.

A conclusão que tirei

Se você quer mudar como a sua empresa se comporta, não comece pela cultura. Comece pela pergunta prática:

Que ritual eu estou disposto a sustentar por três anos, mesmo nos meses em que ele for inconveniente?

Porque é isso que vira cultura. E é isso que o concorrente não consegue copiar.

Mas vale também a pergunta inversa, que é a que mais dói:

Que rituais a minha empresa já sustenta sem consequência, e o que eles estão ensinando?

Capítulo 7

A meta que não desce

O plano estratégico é aprovado em dezembro.

A diretoria participou de tudo. Esteve nas sessões de formulação, discutiu cenários, negociou as próprias metas com os gestores. Nesse ponto o processo costuma funcionar: quem senta à mesa sai comprometido, ou ao menos ciente do que assinou.

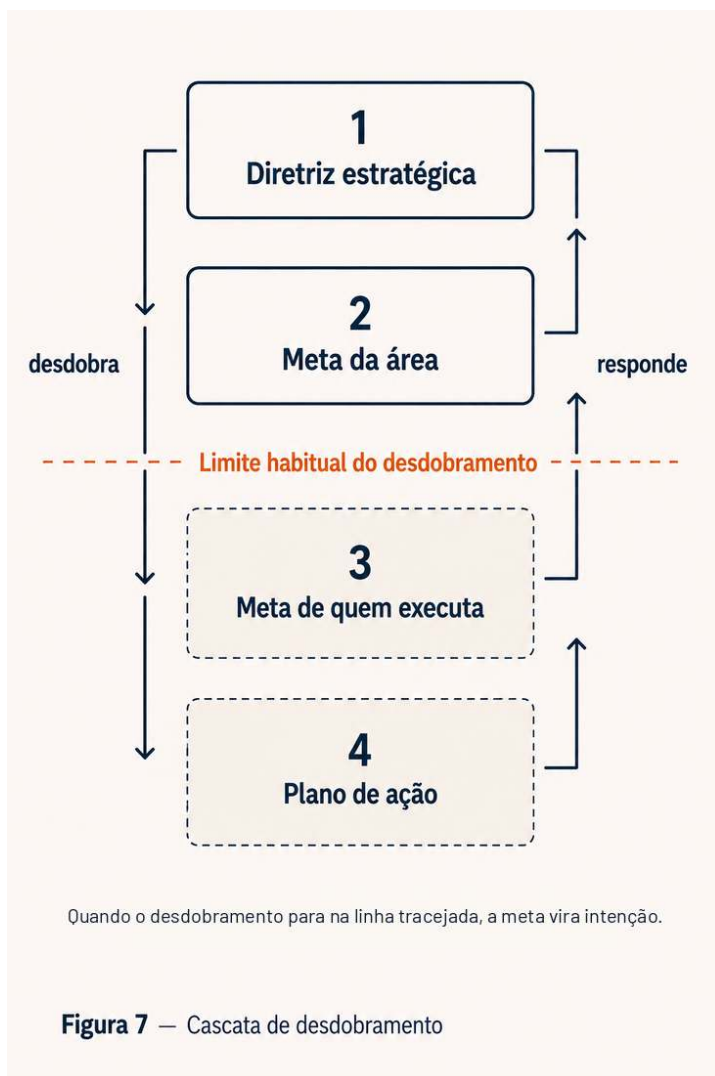
As metas descem em janeiro. A gerência recebe as suas em fevereiro.

E aí, na maior parte das empresas, o movimento para.

Quem executa nunca soube qual era o plano.

Não porque alguém escondeu. Porque o desdobramento simplesmente não chegou lá, e ninguém percebeu, já que o documento existe, o comitê aprovou e o painel está publicado.

Meta que não chega ao nível de quem faz o trabalho não é meta. É intenção.



Planejamento não é evento

O primeiro erro é tratar planejamento como uma reunião de dois dias fora do escritório.

Um ciclo bem construído ocupa perto de seis meses do calendário, e cada etapa tem função específica. O desenho

abaixo é o de empresas que trabalham com exercício fiscal coincidente com o ano civil, e a lógica se mantém quando o exercício é outro:

Nos dois primeiros meses, levantamento de dados de mercado e preparação das informações. Ninguém formula estratégia com o que lembra da própria operação.

Em seguida, as sessões de formulação com diretoria e gestores, com foco no longo prazo, e a consolidação das metas e projetos.

Depois, revisão do desdobramento, avaliação dos resultados do primeiro semestre e início da estruturação do orçamento do ano seguinte.

Na sequência, elaboração dos planos de ação, projeção de receita e definição das alterações de quadro de pessoal.

Depois disso, projeção de investimentos amarrada à estratégia, interação com as áreas e a integração final entre metas, planos de ação e orçamento.

Por último, apresentação, aprovação e comunicação formal.

Repare que metade do ciclo acontece depois da formulação. É nesse pedaço que o plano vira algo que pode ser executado, e é justamente esse pedaço que a maioria das empresas comprime em duas semanas.

Camada não substitui sistema

Vi um mesmo desfecho em empresas diferentes. Quando o plano não chega à ponta e os resultados não vêm, a leitura mais comum é de que a estrutura ficou pequena. A conclusão é

que falta liderança, e a resposta é contratar: um coordenador aqui, um supervisor ali, uma gerência intermediária que antes não existia.

Às vezes é o diagnóstico certo. Quando uma pessoa acompanha gente demais, camada resolve.

O problema é quando o que falta não é amplitude de comando, é sistema. Aí a camada nova não tem o que operar. Ela herda a mesma meta sem plano de ação, o mesmo ritual inexistente e a mesma informação que não circula, e passa a administrar o mesmo vazio com um crachá diferente.

E há o efeito que quase ninguém calcula. A empresa acabou de responder ao problema do plano que não desce aumentando o número de níveis que ele precisa atravessar. O custo fixo sobe, a decisão fica mais lenta, e cada camada acrescenta uma tradução entre o que foi decidido e o que chega à linha de frente.

O teste é simples e desconfortável:

Este gestor está sobrecarregado porque acompanha gente demais, ou porque não existe sistema que faça o acompanhamento acontecer sem ele?

No primeiro caso, contrate. No segundo, contratar adia o diagnóstico e encarece o erro.

Meta não se anuncia, se negocia

Há um mecanismo que considero dos mais importantes, e que quase não vejo em uso:

A meta proposta vai para a diretoria responsável, que tem prazo definido para analisá-la. Em caso de reprovação, a devolutiva precisa vir acompanhada de nova proposta ou de justificativa formal para não seguir com a inicial.

Não é possível apenas recusar.

Isso muda o jogo. Meta anunciada de cima gera concordância de superfície: o gestor aceita na reunião e não trabalha para cumprir. Meta negociada com contraproposta obrigatória força o dono a se posicionar sobre o que é factível, e, ao se posicionar, ele assume.

O compromisso não nasce da comunicação. Nasce da negociação.

O diretor que não aparece

Tudo o que descrevi na seção anterior pressupõe uma coisa: que a diretoria da área esteja de fato na mesa.

Quando não está, o efeito desce inteiro, e vale tratar disso separadamente.

A participação da diretoria na formulação não é formalidade. É o que legitima a meta. Quando o diretor discute, questiona, propõe alternativa e no fim concorda, ele assume publicamente diante dos próprios gestores. A partir dali, cobrar aquilo é natural.

Quando um diretor não se envolve, o efeito desce inteiro.

Os gestores da área percebem, e não é preciso que ninguém diga nada. Se quem responde pela diretoria tratou o processo como obrigação burocrática, a área aprende que aquilo não é

para valer. Não há discurso de engajamento que reverta isso.

Existe uma situação mais difícil, e quase nunca enfrentada: a discordância que não vira conversa.

Alguém não concorda com a meta, não diz na reunião, e passa o ano trabalhando contra ela. Às vezes de forma explícita, mais frequentemente por omissão, deixando de priorizar o que não considera legítimo. A empresa raramente sabe lidar com isso. Não existe mecanismo previsto para tratar discordância manifestada fora da mesa, e a ausência de responsabilização faz o resto.

O antídoto não é exigir concordância. É exigir posicionamento. Quem discorda precisa discordar na reunião, com argumento, e a empresa precisa ter como decidir o que fazer com essa discordância.

O que não pode acontecer é a concordância de superfície, que é justamente o que a maioria dos processos de aprovação produz.

Meta sem verba é ficção

O segundo ponto que separa plano executável de plano decorativo é a integração com o orçamento.

Na maior parte das empresas, os dois processos correm em paralelo e se encontram só no fim, quando alguém percebe que a meta aprovada exige um investimento que não foi previsto. Aí a meta permanece no painel e o dinheiro não existe.

A integração precisa ser etapa formal do calendário: metas, planos de ação e verba amarrados antes da aprovação, não depois.

E precisa haver regra explícita para o que acontecerá durante o ano. Critérios para migração de verba entre contas. Condições para revisão orçamentária. Gatilhos objetivos de revisão extraordinária, como a entrada ou saída de um cliente com impacto acima de determinado percentual do faturamento.

Isso importa mais do que parece. Sem regra prévia, toda revisão vira negociação política. Com regra prévia, vira aplicação de critério.

Amarrar sem distorcer

Um desdobramento bem construído chega até o nível de liderança imediata, e a remuneração variável acompanha, com pesos diferentes por classe de indicador conforme o nível hierárquico.

É o instrumento mais poderoso do sistema e o mais fácil de amarrar errado.

A distinção que aprendi na prática: atrelar a entrega produz entrega. Atrelar a benefício realizado produz benefício.

Quando o bônus está ligado a cumprir o prazo de um marco, o marco é cumprido na data, com o que estiver pronto. Quando está ligado ao resultado que aquele marco deveria gerar, medido meses depois, o comportamento muda completamente.

Não é detalhe técnico. É a diferença entre um sistema que entrega números e um que entrega resultado.

Não é invenção nossa

O desdobramento estruturado de diretrizes tem origem documentada e décadas de aplicação.

O hoshin kanri, desenvolvido no Japão a partir dos anos 1960 e difundido no Ocidente como gerenciamento pelas diretrizes, parte de uma premissa simples: a estratégia só se realiza se for traduzida, nível a nível, até chegar ao trabalho concreto. Seu instrumento mais característico é o catchball, a negociação da meta entre quem propõe e quem executa, com idas e vindas até que ambos assumam o compromisso. Não é comunicação de cima para baixo; é construção conjunta, e é exatamente o mecanismo da contraproposta obrigatória que descrevi.

A literatura de gestão de performance é categórica quanto a isso: o problema da maioria das empresas não é formular estratégia, é traduzi-la em termos operacionais e alinhá-la à organização. Os estudos sobre execução registram que, na maior parte das companhias observadas, a estratégia não chega ao nível de quem executa, e apontam isso como causa principal da lacuna entre o planejado e o realizado.

Sobre a integração com o orçamento, a crítica é ainda mais direta. A literatura de gestão de performance registra há décadas que planejamento estratégico e processo orçamentário costumam correr em trilhos separados, com calendários, donos e lógicas distintas, e que essa separação é uma das causas estruturais mais comuns da não execução. Meta aprovada sem verba correspondente é decisão anunciada, não decisão tomada.

E quanto a OKR

A pergunta aparece sempre, então respondo direto: nada do que está neste capítulo é incompatível com OKR, e OKR não resolve o que este capítulo descreve.

A estrutura de objetivo com resultados-chave endereça exatamente o problema certo. Ela força a pergunta "como vamos saber que chegamos", que é a pergunta que falta na maioria dos planos. Nisso, é melhor do que a meta anunciada em reunião de abertura.

O que ela não faz é diferente. Não determina até que nível organizacional o desdobramento precisa chegar, e o limite continua onde sempre esteve, na segunda camada. Não cria o ritual que cobra o que foi combinado, e sem ritual o quadro de objetivos vira mural. Não produz o plano de ação que transforma resultado-chave em trabalho de terça-feira. E não decide o que sai quando entra algo novo, então o portfólio inflaciona do mesmo jeito.

Empresas que implantam OKR e não veem diferença costumam ter feito a troca de nomenclatura sem instalar nenhuma dessas quatro coisas. Meta virou objetivo, indicador virou resultado-chave, e o desdobramento continuou parando no mesmo lugar.

Método bom com desdobramento incompleto perde para método simples com desdobramento inteiro. O nome do instrumento não é a variável.

O plano que muda no meio do ano

Tudo o que descrevi até aqui pode dar a impressão de um processo rígido: formula-se no segundo semestre, aprova-se, e executa-se pelo exercício inteiro.

Não é assim que funciona, e não deveria ser.

O plano aprovado ao final do ano parte de premissas: crescimento de mercado, comportamento de custo, disponibilidade de recurso, permanência da base de clientes. Algumas dessas premissas vão se mostrar erradas nos primeiros meses do exercício.

A pergunta relevante não é se o plano vai mudar. É se a empresa tem regra para mudá-lo.

Sem regra prévia, uma de duas coisas acontece, e as duas são ruins.

Ou o plano vira intocável, e a organização passa o ano perseguindo metas que já não fazem sentido, porque revisar seria admitir erro. Ou o plano vira negociável a qualquer momento, e cada meta difícil recebe um pedido de revisão, até que nenhuma signifique nada.

O que separa adaptação de erosão é ter critério definido antes de precisar dele.

O desenho que passei a defender tem três níveis, e a distinção entre eles é o que evita que tudo seja revisado o tempo todo:

Revisão programada. Uma parada formal no meio do ciclo, com data marcada desde a aprovação. Reavaliam-se premissas, não metas. Se as premissas mudaram, as metas que dependiam delas entram em discussão. As demais seguem.

Revisão por gatilho. Eventos definidos previamente que disparam reavaliação imediata, independentemente do calendário. Entrada ou saída de cliente com impacto acima de determinado percentual do faturamento. Contingência jurídica

relevante. Reajuste de insumo crítico acima da projeção. Mudança regulatória. O gatilho precisa estar escrito antes de acontecer, com o percentual definido, senão vira porta aberta. Revisão por decisão estratégica. Quando a companhia muda de rumo deliberadamente. É a menos frequente e a mais legítima, e exige que o plano inteiro seja reconstruído, não remendado.

Fora desses três casos, a resposta a um pedido de revisão é não. E a clareza sobre isso é o que torna os três casos utilizáveis.

Sobre ciclos mais curtos

Descrevi um ciclo anual porque é o que ainda predomina, e porque ele acompanha o exercício fiscal, o orçamento e a remuneração variável.

Mas nada do que este livro trata depende dessa periodicidade. Empresas que trabalham com ciclos trimestrais, com objetivos e resultados-chave revisados a cada noventa dias, enfrentam exatamente os mesmos mecanismos de falha. A meta continua nascendo impossível quando depende de um terceiro cujo prazo não cabe no trimestre. O portfólio continua saturando quando exige mais mudança do que a organização absorve. O indicador continua chegando tarde quando sua frequência é maior que a janela de correção. E o ritual continua morrendo quando ninguém o sustenta.

Ciclo curto reduz o custo do erro de premissa. Não substitui a arquitetura de execução.

Quem adota cadência trimestral sem desdobramento, sem plano de ação acompanhado e sem consequência definida troca um plano anual que não se cumpre por quatro planos

trimestrais que não se cumprem.

A lacuna que eu deixei

Anunciei esta falha no Capítulo 3, e ela pertence aqui: a arquitetura que descrevi tinha um buraco exatamente no ponto que dá título ao capítulo.

Acompanhei as metas de perto e os projetos de perto. Não acompanhei os planos de ação.

A justificativa era razoável, e eu a usei por um tempo: muitas unidades, dezenas de áreas, centenas de planos possíveis. Uma equipe corporativa não daria conta. Partia do princípio de que cada líder faria o desdobramento com o próprio time.

Muitos não faziam.

A consequência: a meta era cobrada, o meio de alcançá-la não.

O plano de ação é onde a meta encontra o dia a dia. É ali que a intenção vira tarefa com dono e data. Acompanhar a meta e ignorar o plano de ação é cobrar o resultado sem acompanhar o caminho, e depois se surpreender com o resultado.

Passei a defender o caminho inverso: reduzir drasticamente o número de metas para conseguir acompanhar os planos de ação de todas. Poucas metas com plano acompanhado entregam mais que muitas metas com status atualizado.

Acompanhar não é microgerenciar

Preciso ser específico sobre o que quero dizer com acompanhar, porque a interpretação errada é pior que a ausência.

Não se trata de a área corporativa revisar cada ação, discutir prazos internos ou opinar sobre como cada gestor conduz o próprio time. Isso é microgerenciamento, não funciona, e desqualifica quem faz. Se a pessoa não tem condições de conduzir a área, o problema é de perfil e se resolve em outro lugar, não com supervisão detalhada.

O que precisa ser verificado é bem mais estreito, e são poucas coisas.

O plano existe? Não a qualidade dele. A existência. Meta sem plano de ação escrito é meta sem caminho definido, e isso é constatável em minutos.

Quem executa sabe? Um plano que vive na cabeça do gestor não é plano. A verificação aqui não é junto ao gestor, é junto à equipe: as pessoas que farão o trabalho conhecem a meta e sabem o que se espera delas?

Há coerência entre unidades? Se a mesma meta produziu planos incompatíveis em unidades diferentes, ou o problema é local e isso precisa estar explícito, ou a padronização se perdeu.

Nenhuma dessas perguntas exige revisar conteúdo, e nenhuma invade o território de quem lidera a área.

E não precisa ser feito em tudo. Amostragem resolve: verificar a fundo alguns planos por ciclo, escolhidos pelas metas mais críticas, já revela se o desdobramento está acontecendo ou se parou na apresentação.

O papel da área corporativa não é garantir que o plano seja bom. É garantir que ele exista, chegue a quem executa e converse entre as unidades. O resto é responsabilidade de

quem lidera, e precisa continuar sendo.

Mesma meta, planos diferentes

Há um risco específico em empresas com várias unidades que operam processos semelhantes, e ele costuma passar despercebido até virar problema.

A meta é a mesma para todas. Cada unidade elabora o próprio plano de ação. Ao fim do ciclo, cada unidade está fazendo o mesmo processo de um jeito diferente, todos defensáveis, todos com resultado razoável.

A meta foi cumprida. E a padronização se perdeu.

O custo aparece depois. Comparação entre unidades deixa de fazer sentido, porque não se está comparando a mesma coisa. Procedimento corporativo vira ficção, já que ninguém segue. Treinamento precisa ser refeito em cada unidade. E quando chega a hora de implantar um sistema, descobre-se que não existe um processo para parametrizar, existe um por unidade.

O erro de origem é tratar todo plano de ação como local.

A distinção que resolve é entre causa local e causa sistêmica.

Antes de qualquer unidade elaborar plano, as causas precisam ser consolidadas. Se a maior parte das unidades aponta a mesma causa para o desvio, aquilo não é problema local: é problema de processo, de sistema ou de política, e a ação correspondente é uma só, corporativa, aplicada em todas.

Se a causa é efetivamente específica de uma unidade, o plano é local, e não há razão para padronizá-lo.

Na prática, a consolidação costuma revelar que a maior parte das causas é comum. O que parecia demandar um plano por unidade demanda dois ou três, e o volume de acompanhamento cai junto.

Quando o plano local encontra algo melhor

Há a situação inversa, e ela é uma oportunidade que a maioria das empresas desperdiça.

Uma unidade encontra, por conta própria, uma forma melhor de executar o processo. O resultado dela descola das demais. Isso costuma ser tratado como mérito local, comentado em reunião, e nada acontece.

A prática lean tem nome para o que deveria acontecer: yokoten, a replicação horizontal do que funcionou. A ideia é simples e raramente institucionalizada: quando uma unidade encontra solução superior, ela não fica sendo o diferencial daquela unidade. Vira o novo padrão de todas, e o procedimento é atualizado.

Sem esse mecanismo, a empresa aprende em um ponto e não aprende em lugar nenhum.

O teste do procedimento

Existe uma verificação simples para saber se a padronização sobreviveu ao ciclo.

Ao fim do ano, os procedimentos corporativos foram atualizados pelos planos de ação executados? Se as unidades mudaram a forma de trabalhar e o procedimento continua igual, uma de duas coisas aconteceu: ou o procedimento já não

descreve a realidade, ou os planos de ação não mudaram nada.

Nos dois casos, alguém precisa saber.

O ponto

Um plano estratégico só existe de verdade no nível em que alguém consegue dizer o que fará na segunda-feira.

Acima disso, é direção. E direção sem desdobramento é o que a maioria das empresas chama de planejamento.

Duas perguntas para testar o seu:

Uma pessoa da operação consegue explicar como o trabalho dela se conecta a uma meta do plano? E existe um plano de ação escrito para cada meta, que alguém, além do dono, tenha lido?

Capítulo 8

O sistema que ninguém consultava

Em determinado momento, precisei construir a justificativa para um investimento de porte considerável em tecnologia.

Fiz o que se faz nesses casos: levantei dados, montei comparativos, estruturei o business case. Levei semanas.

E só bem depois percebi que boa parte da evidência que eu precisava já existia dentro da empresa, organizada, datada e auditada, num sistema que ninguém consultava para decidir sobre tecnologia.

Estava no sistema da qualidade.

Dois mundos que são o mesmo

O sistema da qualidade é parte do sistema de gestão, como registra a nota ao leitor. Na maioria das empresas, porém, os dois funcionam como se não tivessem relação nenhuma, e é disso que trata este capítulo.

A maior parte das empresas trata planejamento estratégico e sistema da qualidade como coisas separadas.

O planejamento é da diretoria. Tem plano, metas, indicadores, comitê. É considerado nobre.

A qualidade é da auditoria. Tem procedimento, não conformidade, ação corretiva, certificado na parede. É

considerada burocracia, e não raro fica sob um coordenador que ninguém consulta antes de decidir.

São o mesmo sistema.

Os dois existem para a mesma coisa: identificar desvio entre o previsto e o realizado, entender a causa, agir sobre ela e verificar se funcionou.

A diferença é que a qualidade costuma ter o ciclo completo. O planejamento estratégico, quase nunca.

A norma já pede isso

Aqui está o detalhe que quase ninguém explora.

A separação entre os dois mundos não é exigida por nada. É prática organizacional, não requisito.

A ISO 9001 determina, em seus requisitos, que a política da qualidade seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização e que apoie seu direcionamento estratégico. Determina também que os objetivos da qualidade sejam coerentes com essa política e considerados no planejamento da organização.

Em outras palavras: a norma exige que os objetivos da qualidade e as diretrizes estratégicas conversem. Quem opera os dois sistemas em trilhos separados não está apenas perdendo eficiência. Está cumprindo o requisito na forma e não no conteúdo.

E isso não vale apenas para a gestão da qualidade.

As normas de sistema de gestão passaram a adotar, há alguns anos, uma estrutura comum de alto nível. Meio ambiente,

segurança e saúde ocupacional, segurança da informação, compliance: todas seguem o mesmo arranjo de seções, e todas trazem o mesmo requisito de alinhamento entre a política, os objetivos e o direcionamento estratégico da organização.

Isso significa duas coisas.

A primeira é que o argumento deste capítulo se aplica a qualquer sistema de gestão certificado, não só ao da qualidade. Toda empresa que mantém uma certificação já tem, por exigência normativa, um ciclo estruturado de identificação de desvio, análise de causa, ação e verificação de eficácia. E quase nenhuma o utiliza para acompanhar a execução do próprio plano estratégico.

A segunda é mais prática: empresas com múltiplas certificações costumam operar sistemas integrados justamente por causa dessa estrutura comum. Uma auditoria, um conjunto de procedimentos, um ciclo de análise crítica. Se é possível integrar qualidade, meio ambiente e segurança, não há razão técnica para deixar o planejamento estratégico de fora. A separação é organizacional, e nada além disso.

Quando a amarração existe de fato, o efeito é o inverso do que se teme. Não são dois sistemas para manter, é um só.

Os objetivos da qualidade deixam de ser uma lista paralela e passam a ser a expressão, no nível de processo, das mesmas diretrizes que a diretoria aprovou. O indicador de processo que a qualidade acompanha é o mesmo que sustenta a meta do plano. A não conformidade tratada pela auditoria é o mesmo desvio discutido na reunião de resultados. E a auditoria interna, que a maioria das empresas encara como incômodo anual, passa a ser verificação independente da execução da

própria estratégia.

Para a organização, isso simplifica. Uma linguagem, um ciclo, um conjunto de indicadores. Em vez de a operação ser cobrada duas vezes, por dois lugares diferentes, com dois vocabulários.

A pergunta prática: os objetivos da qualidade da sua empresa poderiam ser lidos por um conselheiro como desdobramento do plano estratégico? Se não, os dois sistemas estão em salas separadas, e alguém está pagando por isso duas vezes.

O que a qualidade tem e o planejamento não

Em um sistema de gestão da qualidade bem operado, um desvio segue um caminho definido: é registrado, recebe análise de causa, gera ação corretiva com responsável e prazo, e: este é o ponto, passa por verificação de eficácia.

Alguém volta, depois de um tempo, e confirma se a ação resolveu.

Compare com o que acontece na maioria dos ciclos de planejamento estratégico. A meta não é atingida. O gestor apresenta uma justificativa na reunião. Define uma ação. E o assunto encerra ali.

Ninguém volta para verificar se a ação foi tomada. Menos gente ainda volta para verificar se ela funcionou.

A diferença entre "ação definida" e "eficácia verificada" é a diferença entre um sistema que aprende e um que apenas registra.

Não conformidade reincidente é informação estratégica

Há um sinal que o sistema da qualidade produz e que quase nenhuma diretoria usa: a reincidência.

Quando o mesmo desvio volta a acontecer depois de tratado, isso não significa que a ação foi mal executada. Na maioria das vezes significa que a causa raiz está fora do alcance de quem foi encarregado de corrigi-la.

É um indicador de causa estrutural não tratada. E ele está disponível, com série histórica, em qualquer empresa que opere o sistema com um mínimo de disciplina.

Foi exatamente isso que eu descobri ao revisitar aquele material. Havia não conformidades que se repetiam ciclo após ciclo, com ações corretivas sempre bem definidas e sempre insuficientes.

O motivo era simples: as ações dependiam de alterações no sistema corporativo, e essas alterações levavam meses para chegar.

A empresa mantinha um processo formal de tratamento de não conformidade que era estruturalmente incapaz de eliminar a causa. O ciclo rodava, gerava registro, gerava ação, e não resolvia, porque o meio de resolver estava fora dela.

Isso não é falha do sistema da qualidade. É informação de primeira linha que o sistema da qualidade estava produzindo, e que ninguém estava lendo como informação estratégica.

Um ciclo que a estratégia não copiou

Vale registrar de onde vem o mecanismo que descrevi, porque ele não é invenção da área de qualidade de nenhuma empresa.

O ciclo PDCA, planejar, executar, verificar, agir, foi popularizado por William Edwards Deming a partir do trabalho de Walter Shewhart, e é a base de praticamente todos os sistemas de gestão normatizados. A etapa que interessa aqui é a terceira: verificar. Não verificar se a ação foi tomada, mas se ela produziu o efeito pretendido.

As normas de sistema de gestão da qualidade formalizam isso como requisito. A organização precisa avaliar a necessidade de ação para eliminar a causa da não conformidade, implementar a ação e analisar criticamente a eficácia do que foi feito. É um requisito auditável: o auditor pede evidência de que alguém voltou para conferir.

O ponto deste capítulo é que a maioria dos ciclos de planejamento estratégico para na segunda etapa. Planeja, executa, e no ano seguinte planeja de novo. A verificação de eficácia, que já existe formalizada, auditada e rodando na mesma empresa, um andar ao lado, simplesmente não foi incorporada.

Ishikawa, ao difundir as ferramentas da qualidade, insistia que análise de causa sem verificação posterior é opinião com aparência de método. Vale igualmente para a análise que um gestor apresenta em reunião de acompanhamento de metas.

Por que essa evidência vale mais

Quando o argumento é "precisamos trocar este sistema", a diretoria ouve a área de tecnologia reclamando de si mesma. É opinião do proponente, e todo mundo desconta.

Quando o argumento é "temos um conjunto de não conformidades reincidentes há dezoito meses, com ações

corretivas registradas e ineficazes, porque a causa raiz depende de uma capacidade que não temos", a conversa muda de natureza.

Isso é evidência auditada, com data, rastreabilidade e independência de quem está pedindo o investimento.

É a diferença entre pedir e demonstrar.



E vale para muito mais do que tecnologia. Qualquer decisão de investimento em processo, estrutura ou capacidade pode ser sustentada por esse tipo de evidência, se alguém se der ao trabalho de olhar.

O risco inverso

Nada disso funciona se a qualidade for tratada como o que ela virou em muitas empresas: um esforço anual para passar na auditoria.

Nesse formato, o sistema existe para produzir conformidade documental. Procedimentos são escritos para serem auditados, não para serem seguidos. Não conformidades são encerradas para limpar a lista, não para resolver o problema. E o certificado é renovado sem que nada na operação tenha mudado.

Certificação obtida assim custa caro e não entrega nada.

O teste é direto: se a empresa perdesse a certificação amanhã, os procedimentos continuariam sendo seguidos? Se a resposta for não, o sistema nunca foi de gestão. Era de auditoria.

O que passei a integrar, e o limite que encontrei

Essa integração raramente é projetada de saída. Costuma ser construída aos poucos, corrigindo o que não funciona, ao longo de vários ciclos. O que descrevo abaixo é o desenho ao qual cheguei, e não uma lista de arrependimentos.

Levar a análise de não conformidade reincidente para a mesa de decisão. Não como pauta da qualidade. Como pauta de investimento: o que estamos tentando corrigir há meses sem sucesso, e por quê? É a pergunta que transforma registro de auditoria em argumento de alocação de recurso.

Aplicar verificação de eficácia às metas do plano. Se o sistema da qualidade verifica se a ação corretiva funcionou, não há razão para o planejamento estratégico não fazer o mesmo com os planos de ação das metas. A avaliação da análise crítica

apresentada pelo gestor, com devolução quando ela não chega à causa raiz, vem daí.

Tratar a qualidade como fonte de dado, e não como área de controle. É provavelmente a base de evidência mais bem organizada da empresa, e costuma ser a menos usada para decidir.

Perguntar o que raramente se pergunta: de todas as ações corretivas encerradas no último ano, quantas foram verificadas quanto à eficácia, e em quantas o problema voltou?

E aqui vem a parte que interessa mais.

Nada disso foi suficiente.

O mecanismo pode estar construído, integrado e operando, e ainda assim faltar o que nenhum sistema entrega: responsabilização. Vi análise de causa ser devolvida por não chegar à raiz e voltar igual no ciclo seguinte, sem que houvesse consequência. Vi não conformidade reincidente subir, ser registrada, e parar ali.

Somando a isso o excesso de metas e de projetos, o resultado é o que descrevi no Capítulo 5: um sistema tecnicamente correto e operacionalmente inviável.

Método bem construído aumenta a chance de a empresa agir. Não obriga. Essa é a distância entre um sistema de gestão e um sistema de decisão, e ela é o assunto da conclusão deste livro.

A pergunta que fica

Boa parte das empresas gasta energia construindo evidência para justificar decisões que precisa tomar.

E boa parte delas já tem essa evidência, organizada e auditada, num sistema que trata como obrigação regulatória.

A pergunta que vale fazer:

O que o seu sistema da qualidade está tentando te dizer há anos, e ninguém leu como estratégia?

Capítulo 9

Falar com o Conselho

Existe um erro que quase todo executivo comete na primeira vez que apresenta a um Conselho de Administração.

Ele leva o painel.

O mesmo painel que usa com a diretoria, talvez com menos indicadores, talvez com gráficos maiores. E passa quarenta minutos explicando desempenho operacional para pessoas que não vão tomar nenhuma decisão operacional.

O Conselho ouve, agradece, faz duas perguntas educadas, e a reunião não produz nada.

O erro parece de comunicação. Não é. É de compreensão sobre para que serve aquela mesa.

A pergunta que o Conselho faz

Diretoria pergunta: estamos entregando o que prometemos?

Conselho pergunta outra coisa, e raramente em voz alta: o capital investido nesta empresa está rendendo mais do que renderia em outro lugar?

É uma pergunta de alocação, não de execução. E ela muda completamente o que deve ser apresentado.

Indicador operacional responde se a operação vai bem. Não responde se o negócio vale a pena. São camadas distintas, e confundir as duas é a razão pela qual tantas apresentações a Conselho não engatam.

A literatura de governança corporativa é consistente ao distinguir os papéis. Eugene Fama e Michael Jensen deram a essa separação a formulação mais econômica: a quem executa cabe propor e implementar, e a quem controla cabe ratificar e monitorar. À diretoria executiva cabe a gestão do negócio. Ao Conselho, a orientação estratégica, o monitoramento e a proteção do interesse dos acionistas. Os códigos brasileiros de boas práticas alertam para o risco oposto: o Conselho que desce ao detalhe operacional deixa de exercer a função para a qual existe.

Na prática, porém, a pauta é montada por quem executa. E quem executa tende a levar aquilo que domina, que é a operação.

Por que isso decide o destino do plano

Há uma razão para este capítulo existir, e ela não é de comunicação.

O Capítulo 4 separou os rituais pela origem da pressão que os sustenta, e o Capítulo 6 voltou ao ponto. Os que organizam uma cobrança que a realidade já faz sobrevivem sozinhos. Os que precisam criar a própria cobrança dependem inteiramente de patrocínio, e morrem em poucos ciclos quando ele falta.

O ciclo de planejamento estratégico é do segundo tipo. Nenhum cliente reclama de plano que não se cumpre. Nenhum fornecedor cobra revisão de meta. A realidade não pressiona por planejamento, e por isso ele só existe enquanto alguém com autoridade continuar exigindo que exista.

Diretoria pode exercer esse papel. O problema é o horizonte.

Um diretor permanece dois, três, talvez cinco anos. O sistema que ele implanta só compõe a partir do terceiro ciclo. A conta não fecha, e volto a essa aritmética na conclusão.

O que interessa aqui é que o Conselho tampouco escapa da rotatividade. As boas práticas brasileiras recomendam mandato curto e renovação periódica, justamente para preservar independência e evitar acomodação, e a lei societária limita o prazo de gestão, admitida a reeleição. Conselheiro que fica tempo demais tende a olhar a empresa com os olhos de quem ela já foi.

A diferença não está na permanência das pessoas. Está no fato de o Conselho ser um órgão, e órgão tem regimento, calendário e ata.

Diretor que sai leva consigo a prática que sustentava. Conselheiro que sai encontra, ao ser substituído, um calendário anual que já prevê quando o plano é revisado, um regimento que define o que a diretoria deve apresentar, e atas que registram o que foi cobrado no ciclo anterior.

É isso que atravessa gestões. Não a memória de quem senta na cadeira, mas o que ficou escrito na forma de funcionar da mesa.

A consequência prática é direta para quem executa. Não adianta conquistar o apoio de um conselheiro influente, porque ele será substituído. O que dura é conseguir que o acompanhamento do plano entre no calendário e no regimento, onde deixa de depender de quem está sentado ali.

É a diferença entre um plano que sobrevive à troca de diretor e um que é arquivado junto com o crachá.

Este capítulo é sobre construir isso, e a construção começa de baixo. Quem executa não escolhe o Conselho que tem. Escolhe apenas o que leva até ele, e com que consistência.

Quando o Conselho não patrocina, e quando patrocina

A diferença entre um Conselho que sustenta o planejamento e um que o trata como assunto da diretoria não está no nível técnico dos conselheiros. Está em algo anterior.

Conselho que não resolveu a própria divergência sobre o que a empresa deve ser não consegue patrocinar plano nenhum.

Patrocinar um plano é escolher. É dizer que a empresa vai perseguir isto e não aquilo, e que o capital irá para cá e não para lá. Onde essa escolha não foi feita entre os próprios conselheiros, ela não pode ser cobrada de quem está abaixo.

Divergência declarada é gerenciável. Vira pauta, vira discussão, eventualmente vira decisão. Divergência não declarada não vira nada. Ela permanece na sala e desce como ambiguidade.

E aqui está o ponto que costuma passar despercebido. A ambiguidade confortável descrita no Capítulo 1 nem sempre nasce na operação. Muitas vezes ela nasce no topo e escorre. Meta sem verba, portfólio maior do que a capacidade, prioridade que ninguém escolhe: quase sempre há, atrás disso, uma escolha que a instância superior não fez.

Quando o patrocínio existe, ele se reconhece por comportamentos concretos, e nenhum deles é discurso de

apoio.

O plano entra na pauta de todas as reuniões, e não apenas na de aprovação. Um plano que só aparece em dezembro comunica à organização inteira que ele é um evento, não um sistema.

O Conselho pergunta pelo desvio antes de perguntar pelo resultado. Resultado bom com plano descumprido é sorte, e conselheiro experiente sabe disso.

Aprovação de investimento relevante é confrontada com o plano. Se a empresa aprova o que não estava previsto sem revisar o que estava, o plano não organiza a alocação de capital, apenas a documenta.

E o ritual é protegido da urgência do trimestre. Toda empresa tem meses em que a crise sugere suspender o acompanhamento. Suspender uma vez costuma bastar para não retomar.

Nada disso exige conselheiro de mercado nem governança sofisticada. Exige que a mesa tenha decidido o que quer, e que trate o plano como o instrumento dessa decisão.

O que o Conselho precisa ver

A pauta é o instrumento prático de tudo o que está acima. Não é lista de conteúdo: é o que conecta o plano à mesa que pode sustentá-lo.

Retorno sobre capital, em série longa, comparado a alternativas. Abre a apresentação e situa tudo o que vem depois. Vale conhecer o flanco desse número antes de usá-lo: ele é sensível à alavancagem, e a comparação com bolsa ou

com juros não ajusta risco nem liquidez.

Evolução patrimonial. Conselho de empresa familiar acompanha patrimônio com mais atenção do que acompanha resultado do exercício. Faz sentido: o horizonte dele é geracional.

Riscos estruturais, com quantificação. Dependência de cliente, dependência de fornecedor, concentração geográfica, exposição regulatória. Não como lista de preocupações, como percentuais e valores.

Sucessão e dependência de pessoas-chave. Quem sai amanhã e a empresa para? Conselho de empresa familiar costuma tratar sucessão como assunto de família, quando ela é assunto de continuidade do negócio. Vale levar o mapa: posições críticas, quem está preparado, quem não está, e quanto tempo levaria repor cada uma.

Liquidez e estrutura de capital. Patrimônio não é caixa, e empresa saudável no balanço quebra por vencimento concentrado.

Premissas e cenários. Quase tudo acima olha para trás. Um item precisa olhar para frente: o que precisaria ser verdade para a tese se sustentar, e o que muda se não for.

Decisões que exigem posição do Conselho. O que está travado e depende deles. Se a apresentação não tem esse item, ela é informativa, não deliberativa.

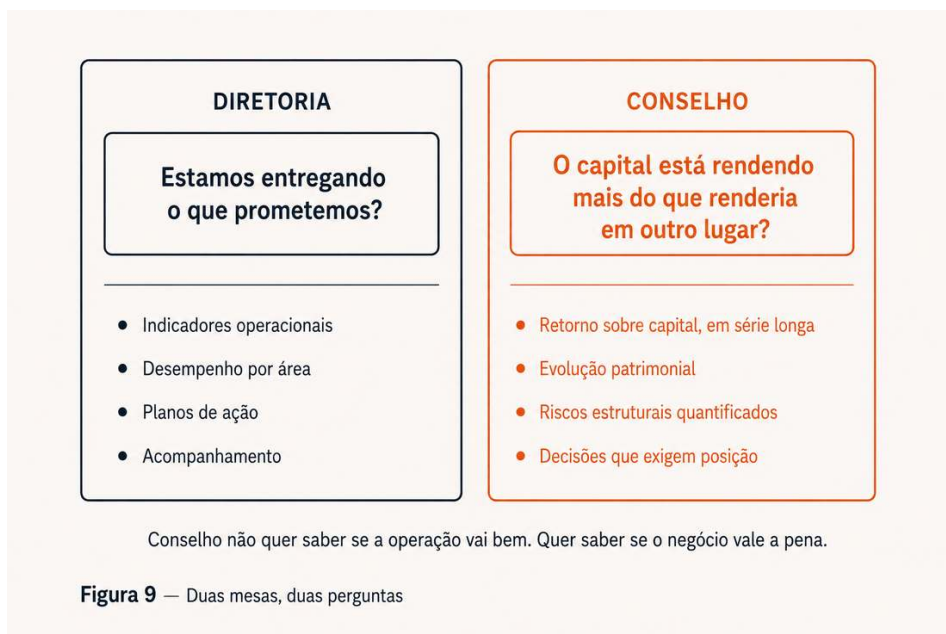
Indicadores operacionais: só os que explicam os itens acima. Se o custo de serviço subiu quatro pontos e isso explica a queda de rentabilidade, esse indicador entra. Os outros quarenta, não.

Nem tudo isso entra em toda reunião. Retorno, riscos e decisões pendentes são de todo ciclo. Sucessão, liquidez e cenários entram com periodicidade definida no calendário anual, e não deixam de entrar por não haver novidade.

Nada disso precisa ser produzido para a reunião. Se o planejamento foi bem feito, quase tudo já existe. Riscos estruturais foram avaliados na formulação. Premissas e cenários são o que sustentou as escolhas. Projeções de investimento vieram do orçamento amarrado ao plano, e não de um exercício feito à parte. Sucessão aparece no momento em que se define quem responde por cada meta.

O que muda é a altura. A diretoria olha esses mesmos itens no horizonte do ciclo e no detalhe da execução. O Conselho olha no horizonte de anos e no grau de agregação em que eles viram decisão de capital.

Por isso a pauta do Conselho não é um segundo sistema de informação. É o mesmo plano, lido de outra altura. Quando ela precisa ser montada do zero a cada reunião, o problema quase nunca é da pauta: é sinal de que o planejamento não amarrou risco, premissa e orçamento desde o início.



Levar crise ao Conselho

A apresentação difícil não é a de rotina. É a de quando algo deu errado, e ela é decisiva por um motivo que vai além do episódio: é ali que o Conselho decide se confia no sistema de gestão ou se passa por cima dele.

Três princípios valem para qualquer situação do tipo.

Apresente o problema inteiro, na abertura. A tentação é começar pelo que está sob controle, para preparar o terreno. Não funciona. Conselho atento percebe que está sendo conduzido, e a partir daí desconfia de tudo. Colocar o pior na primeira página compra credibilidade para o resto.

Separe o que é falha externa do que é falha nossa, e comece pela nossa. Numa crise com fornecedor, o instinto é apontar o

fornecedor. Mas quem ouve só isso conclui, com razão, que a gestão não tem controle da situação. Apresentar primeiro as fragilidades internas expostas pela crise demonstra domínio do diagnóstico e torna a parte sobre o fornecedor muito mais crível.

Leve sequência, não plano de ação. Lista de trinta ações não tranquiliza ninguém, sugere dispersão. O que funciona é uma sequência com poucas etapas, cada uma com um objetivo claro: estabilizar, organizar, evoluir, reposicionar. O Conselho precisa entender onde a empresa está nessa linha e o que caracteriza a passagem para a próxima etapa.

Sequência comunica que existe uma tese sobre a saída. Lista de ações comunica que existe muita coisa para fazer.

O número que mexe com a história

Há uma dimensão que aprendi da pior forma, e que vale especialmente para empresa de controle familiar.

Um ciclo de planejamento que já vinha entregando. O resultado do exercício foi excepcional, e a comparação com a série histórica mostrava que era um dos melhores da trajetória da companhia.

Apresentei assim. Achei que era motivo de celebração.

Não foi.

A sala leu outra coisa. Havia, na memória da casa, a convicção de que em algum período anterior o resultado tinha sido melhor, e a conversa que se seguiu foi sobre verificar se a minha afirmação procedia, com registros antigos que ninguém tinha organizados.

Passou-se um tempo considerável discutindo o passado remoto, em vez de discutir como sustentar o que estava acontecendo naquele momento.

Levei um tempo para entender que o erro tinha sido meu.

Em empresa familiar, o resultado não é apenas um número. É uma afirmação sobre a história da família.

Dizer que este é o melhor ano da companhia é dizer, implicitamente, algo sobre todos os anos anteriores, conduzidos por pessoas que ainda estão na mesa, ou cujos filhos estão. Quem apresenta vê um recorde. Quem ouve pode ver um julgamento sobre a própria trajetória, ou sobre a do pai.

Isso tem descrição na literatura. A pesquisa sobre empresas familiares trabalha com a noção de riqueza socioemocional: o conjunto de valores não financeiros que o controlador associa à companhia, como identidade, reputação da família e continuidade do nome, e que pesa nas decisões ao lado do resultado econômico. Luis Gómez-Mejía e coautores mostraram que famílias controladoras aceitam risco econômico maior para preservar esse patrimônio. Quem apresenta um número sem considerá-lo está lendo metade da sala.

Eu tinha o dado correto e a leitura errada da sala.

O ajuste que passei a fazer é simples e não custa nada: apresentar o resultado sem comparação hierárquica com o passado.

Mostrar a evolução, a série e o patamar alcançado, e deixar que a conclusão sobre o lugar daquele ano na história seja tirada por quem tem direito de tirá-la.

Não é politicagem. É reconhecer que, em uma companhia com muitas décadas, o dado carrega significado que ele não tinha na minha planilha. Diplomacia, nesse contexto, não é suavizar o número. É entender o que ele significa para quem vai ouvi-lo.

Mais informação, menos decisão

Quem reporta à diretoria aprende que informação completa é sinal de preparo. No Conselho, funciona ao contrário.

A reunião tem tempo curto e pauta disputada. Uma apresentação com quarenta slides consome esse tempo inteiro, e os pedidos de deliberação, que normalmente estão no fim, chegam quando já não há espaço para discuti-los.

O resultado é uma reunião bem preparada que não decide nada.

Volume de informação dilui a decisão que você precisa que seja tomada.

O critério que passei a usar antes de montar qualquer apresentação é uma pergunta só: qual é a decisão que preciso deste Conselho hoje?

Tudo o que sustenta essa decisão fica na apresentação. Todo o resto vira anexo, disponível para quem quiser aprofundar, fora do tempo da reunião.

No fim das contas

Falar com Conselho não é apresentar melhor. É apresentar outra coisa, e por uma razão que ultrapassa a reunião.

Os capítulos anteriores trataram do que sustenta um plano depois da aprovação: o ritual que sobrevive, a meta que desce, o ciclo que corrige. Todos dependem de alguém com autoridade continuar exigindo que existam.

Enquanto essa autoridade for apenas a de quem implantou, o sistema tem a duração do mandato dessa pessoa. Quando ela passa a ser institucional, o sistema passa a ter a duração da empresa.

O caminho entre uma coisa e outra é feito de reuniões. Uma de cada vez, levando o que permite decidir e deixando de fora o que apenas informa, até que a pergunta pelo plano deixe de ser sua e passe a ser deles.

A pergunta que vale fazer antes da próxima reunião:

O que estou apresentando ajuda alguém a decidir alguma coisa, ou é só prestação de contas bem-feita?

PARTE III

O que se colhe

Um livro que só descreve falhas é um livro cínico. O capítulo a seguir trata do que um sistema de gestão produz quando dura, e do limite que ele não atravessa.

Capítulo 10

O efeito composto

Um sistema de gestão produz resultado já no primeiro ano, e costuma produzir bastante.

Onde não havia acompanhamento e passa a haver, o efeito é quase imediato. Desvio que ninguém via aparece. Custo evidente é cortado. Processo que estava solto ganha dono. Esses ganhos são reais, e a maior parte das empresas os colhe logo no primeiro ciclo.

Também é verdade que o sistema cobra caro nesse período: horas de reunião, disciplina de registro, atrito, exposição de problemas que era mais confortável não enxergar.

O que não vem no primeiro ano é outra coisa: o resultado que se sustenta sem que alguém precise empurrar.

E essa distinção explica por que tantas empresas param no meio do caminho.

Elas colhem o ganho inicial, veem a curva desacelerar no segundo ciclo, concluem que o método já deu o que tinha para dar, e afrouxam a cobrança.

É exatamente a partir dali que o efeito composto começaria.

Por que o ganho inicial é rápido

Vale entender de onde vem o resultado dos primeiros ciclos, porque a explicação diz muito sobre o que acontece depois.

Empresa desorganizada tem uma reserva de ganho fácil disponível.

Quando não existe padrão, cada pessoa faz de um jeito, e a diferença entre a melhor e a pior forma de executar é enorme. Basta estabelecer um padrão razoável, nem sequer o ideal, para que a média suba. Quando não existe medição, ninguém sabe onde o custo está sendo perdido, e o primeiro levantamento costuma revelar desperdício que estava à vista de todos.

Some-se a isso um efeito que qualquer gestor já viu: comportamento observado muda. Só o fato de um processo passar a ser acompanhado já altera o resultado, antes de qualquer ação corretiva.

Por isso os primeiros ciclos rendem tanto. Não é mérito extraordinário do método. É que havia muito a corrigir, e as correções mais óbvias são as mais baratas.

O problema é o que se conclui disso.

O ganho que não se sustenta sozinho

Resultado de curto prazo é real. Mas é volátil.

Ele depende de atenção, e atenção se desloca. Assim que a pressão sai daquele processo e vai para outro, a prática antiga volta, quase sempre sem que ninguém perceba. O padrão continua publicado, e a execução regride.

É por isso que tantas empresas vivem ciclos de melhoria que se repetem. O mesmo processo é organizado a cada dois ou três anos, por pessoas diferentes, com a mesma sensação de estar resolvendo algo pela primeira vez.

O que impede essa regressão não é esforço adicional. É o ciclo girando: padrão definido, resultado medido, desvio analisado, ação tomada, eficácia verificada, padrão atualizado. Sem isso, o ganho é um evento. Com isso, vira patamar.

E há uma situação em que a diferença deixa de ser sutil e passa a ser crítica: quando a empresa cresce.

Enquanto o volume é estável, a desorganização é administrável no improviso. Alguém conhece o cliente, alguém lembra do combinado, alguém resolve por telefone.

Quando o faturamento sobe, o número de operações aumenta e a estrutura precisa acompanhar, o improviso deixa de escalar. E a empresa descobre, no pior momento, que os ganhos que obteve não eram capacidade instalada. Eram esforço concentrado.

O resultado é conhecido: cresce a receita e a margem cai, porque cada ponto de crescimento é absorvido por mais gente, mais retrabalho e mais controle manual.

Nada disso faz do ganho rápido algo a evitar. Ele tem uma função, e ela é política antes de ser operacional.

Um sistema de gestão custa antes de entregar, e quem o constrói passa um bom tempo sendo visto como quem trouxe trabalho novo. As vitórias rápidas, iniciativas de baixo custo e execução simples que produzem resultado visível em semanas, compram o tempo e a credibilidade de que o resto precisa para chegar ao segundo ciclo.

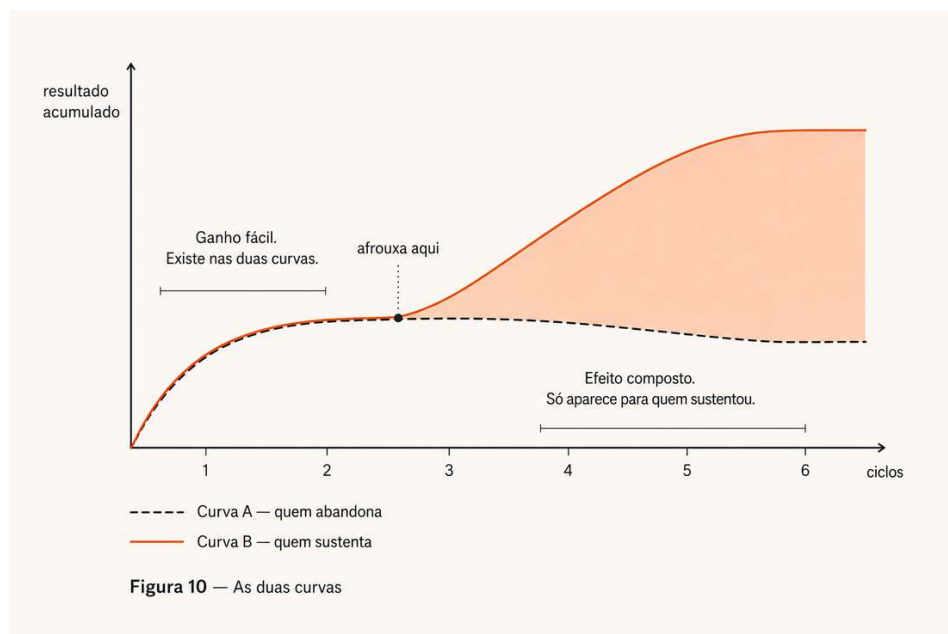
O erro não está em buscá-las. Está em tratá-las como prova de que o sistema funcionou. Elas provam apenas que havia muito a corrigir.

Ganho de curto prazo tira a empresa do vermelho. Não a prepara para crescer.

As três evidências

Vi o efeito acumulado de lugares diferentes: em consultoria, em setores que quase não conversam entre si, e de dentro das empresas, acompanhando ciclos longos o bastante para observar o que se colhe no fim.

Os contextos eram muito diferentes. O padrão, não. Ele aparece em três evidências, e a ordem importa: a primeira é a mais fácil de mostrar, a última é a que fica.



A primeira evidência: os números

É a mais fácil de mostrar e a mais fácil de exagerar. Então vou ser específico sobre o que é atribuível e o que não é.

Nos casos em que acompanhei o ciclo completo, o padrão foi consistente: a curva de resultado não melhora quando o sistema é implantado. Melhora quando ele entra no segundo ciclo, por volta de um ano e meio de operação disciplinada.

Num dos casos que acompanhei do início ao fim, a sequência foi essa. A empresa vinha de prejuízo, num período em que o ambiente macroeconômico também jogava contra. O modelo de gestão foi estruturado, e o primeiro ano e meio entregou principalmente organização: padrão onde cada unidade fazia de um jeito, medição onde ninguém media, dono onde o assunto era de todos, e um ritual que cobrava o que tinha sido combinado.

A virada de resultado veio depois disso, não junto. A rentabilidade saiu do negativo e permaneceu positiva por vários exercícios. O custo dos serviços caiu de forma expressiva sobre a receita, e seguiu caindo depois que a fase de arrumação terminou. A receita cresceu, e a margem acompanhou, que é a parte difícil.

Nada disso é mérito de um sistema de gestão isoladamente. Houve decisões de negócio, contexto de mercado, esforço de muita gente. Atribuir o resultado inteiro ao método não seria justo com ninguém que participou.

O que o sistema fez foi outra coisa, e é o que interessa: tornou visível onde o dinheiro estava sendo perdido, quem era responsável por cada pedaço, e se a ação tomada tinha funcionado. Sem isso, as boas decisões teriam demorado mais e as ruins teriam durado mais.

O sistema não produziu o resultado. Ele reduziu o intervalo entre o problema existir e alguém agir sobre ele. Repetido ao longo de vários exercícios, é esse intervalo mais curto que aparece na curva.

A segunda evidência: os processos

Aqui o efeito é mais visível, e vale separá-lo em movimentos, porque acontecem em ordem.

O processo precisa existir como padrão

Enquanto cada unidade executa a seu modo, não há o que melhorar. Há ajustes locais, que funcionam em uma unidade e não se sustentam nas demais, e não há como saber se o resultado melhor de uma delas vem do processo, do mercado ou da pessoa que está lá.

Padronizar não é engessar. É criar a única condição em que comparação faz sentido. Antes disso, todo diagnóstico é conjectura.

Há uma consequência que costuma passar despercebida: sem padrão, o indicador não fica indisponível. Fica ininterpretável. O número existe e oscila, mas parte da oscilação vem do próprio jeito de executar e parte vem daquilo que se queria medir, e não há como separar as duas. Quando o desempenho depende de quem está na cadeira, o indicador mede a pessoa.

É a mesma lógica do controle estatístico que Walter Shewhart formulou nos anos trinta: só faz sentido investigar a causa de um desvio quando o processo é estável, porque num processo instável qualquer número é compatível com qualquer explicação. E a prática de melhoria contínua é ainda mais

direta. Masaaki Imai resume assim: onde não há padrão, não pode haver melhoria, porque não existe linha de base contra a qual comparar o efeito da mudança.

Padronizar, medir, avaliar, melhorar. Pular o primeiro passo não acelera a chegada ao quarto. Transforma o quarto em tentativa e erro.

E aqui vale outra cena, porque ela desmonta a desculpa mais comum que ouvi ao longo dos anos.

A justificativa para não padronizar é quase sempre a mesma: não temos sistema que mostre o fluxo, não dá para consultar o procedimento com facilidade, a ferramenta não ajuda.

No início da minha carreira, trabalhando com processos, entrei na sala de uma profissional bem mais experiente que eu. As paredes estavam cobertas de fluxogramas impressos, colados.

Não havia sistema nenhum. Ela imprimia os fluxos, colava na parede e trabalhava seguindo aquilo. Quando o processo mudava, imprimia de novo.

Aquilo me marcou por um motivo específico. Ela não tinha ferramenta, mas tinha convicção sobre o valor de trabalhar de forma padronizada. E convicção resolve com papel na parede o que ferramenta nenhuma resolve sem ela.

Sistema dissemina o padrão. Não cria a disposição de segui-lo.

O inverso acontece com frequência: empresas que compram plataformas caras de gestão de processos, mapeiam tudo, publicam no portal, e continuam operando exatamente como antes. O fluxo está lá, bonito e acessível, e ninguém abre.

A ausência de ferramenta é a desculpa. Raramente é a causa.

O processo precisa ser medido

Não todos. A tentação de quem chega para estruturar gestão é medir o que estiver disponível, e o resultado é um painel grande que ninguém usa.

Os critérios são dois, e respondem a perguntas diferentes.

O primeiro vem da cadeia de valor. Percorrer as etapas que transformam insumo em entrega e identificar quais carregam o resultado e o risco do negócio. São poucas, e costumam ser as mesmas em que uma variação pequena muda o desfecho. Esses indicadores são permanentes: medem o funcionamento da empresa e continuam valendo qualquer que seja o plano do ano.

O segundo vem das diretrizes estratégicas. Se a companhia decidiu crescer num segmento, recuperar margem ou reduzir a dependência de um cliente, precisa enxergar o movimento antes do resultado consolidado. Esses indicadores são temporários, como o de pós-projeto do Capítulo 3: nascem com a diretriz e saem quando ela se encerra.

Confundir os dois é o que produz painel inflacionado. Indicador de diretriz que ninguém aposenta vira rotina, e a rotina cresce a cada ciclo até ninguém olhar para nada.

A pergunta não é o que dá para medir. É onde meio ponto de diferença muda o resultado.

Alguns exemplos, em setores diferentes.

Atendimento ao cliente. Tempo até a primeira resposta, resolução no primeiro contato e reincidência do mesmo problema. O terceiro é o que quase ninguém acompanha e o que mais revela, porque problema que volta indica que a causa nunca foi tratada.

Segurança em operação rodoviária. Monitoramento de fadiga, telemetria de condução e uso de equipamento de proteção. Antes disso, a discussão sobre segurança acontecia depois do acidente, quando já não havia o que decidir.

Integração de informação clínica. Prontuário eletrônico que permite cruzar a prescrição com o histórico e os resultados de exame do paciente. Informação que existia em lugares separados passa a conversar, e a inconsistência aparece antes de virar evento.

Nos três, o primeiro ganho chega antes de qualquer plano de ação.

Quem sabe que está sendo acompanhado se autorregula.

O comportamento se ajusta sozinho nos primeiros ciclos, sem que nada tenha sido feito além de acompanhar. É um ganho real e é rápido, e por isso mesmo costuma ser confundido com resultado do método.

Há uma distinção que separa medição de vigilância, e ela não é sutil.

Medição que protege quem é medido é aceita, e às vezes é pedida. Controle de fadiga existe para que o motorista chegue em casa. Conferência de prescrição existe para que o erro não alcance o paciente. Em nenhum dos dois o objetivo é flagrar alguém.

Medição que apenas expõe produz outra coisa, e o Capítulo 4 já descreveu o que: a pessoa passa a trabalhar para o indicador em vez de trabalhar para o resultado.

O teste, antes de instituir qualquer medição, é uma pergunta só: isso protege quem está sendo medido, ou só o deixa mais visível?

Implantar medição onde ela não existe é, por si, resultado de gestão. É a etapa que mais empresas pulam, por parecer pouco ambiciosa diante de projetos maiores.

O ganho vem por acúmulo, não por salto

Essa é a parte que exige paciência e que quase ninguém tem. Indicadores de processo bem geridos não dão saltos. Sobem alguns pontos por ciclo, de forma consistente, e o efeito relevante só aparece na série longa. Um indicador que melhora três pontos por ano parece irrelevante em qualquer trimestre isolado. Em cinco anos, mudou o patamar da operação.

O contrário também é verdade, e é mais comum: indicador que dá salto costuma ter mudado de metodologia, de escopo ou de critério de apuração. Salto em indicador de processo merece mais desconfiança do que comemoração.

A terceira evidência: as pessoas

Preciso começar esta parte por uma cena, porque foi ela que mudou a forma como enxergo tudo o que descrevi até aqui.

Eu era consultor sênior. Vinha de uma trajetória bastante técnica, de especialista, e havia pouco tempo tinha começado a coordenar equipes em projetos estratégicos, alguns deles fora

do país.

A empresa aplicava avaliação periódica com a equipe, tabulava as respostas e devolvia o resultado ao líder, sem identificar quem havia dito o quê. Notas e comentários.

O meu chegou assim: tecnicamente forte, muito focado em resultado, pouco preocupado com as pessoas.

Não foi uma avaliação ruim. As notas de entrega eram boas. Foi pior que isso: era exatamente quem eu estava sendo, dito por quem trabalhava comigo todos os dias, e eu não fazia ideia.

Passei um tempo considerável revirando aquilo. E a conclusão a que cheguei não tem nada de sentimental.

Eu estava tratando as pessoas como o meio pelo qual o resultado aparece. E é o contrário.

Sistema de gestão não executa nada. Painel não corrige desvio. Procedimento não melhora processo. Quem faz tudo isso são pessoas, e a disposição delas para fazer é a variável que determina se o método funciona ou vira burocracia.

Quando alguém percebe que é considerado, o ritual deixa de ser cobrança e passa a fazer sentido. A análise de causa vem mais bem feita porque a pessoa quer entender, não porque teme o registro. O desvio é levantado antes da reunião, e não escondido até ela. É a diferença entre uma equipe que opera o sistema e uma que apenas o suporta.

Demorei a entender isso, e devo boa parte do aprendizado a dois ou três líderes que fizeram comigo o que eu não estava fazendo com a minha equipe.

Foi a partir dali que passei a olhar para esta terceira evidência como a mais importante das três.

Essa é a mais duradoura, a mais difícil de medir, e a única que a pessoa leva embora.

O efeito mais permanente de um sistema de gestão não é o número no painel. É que as pessoas passam a discutir causa em vez de culpa.

Isso não acontece por treinamento. Acontece por repetição.

Quando um gestor precisa, todo mês, apresentar análise de causa para um desvio, e essa análise volta quando não chega à raiz, ele aprende a pensar de outro jeito. Não porque foi convencido. Porque foi obrigado a praticar, muitas vezes, até virar hábito.

Duas ou três reuniões não bastam. Trinta mudam a pessoa. Existe também um efeito de formação que raramente é contabilizado: o analista que apresenta indicador à diretoria todo mês desenvolve, em dois anos, um repertório que nenhum treinamento entrega. Ele aprende a estruturar argumento, a antecipar objeção, a defender número, a admitir erro em público. São competências de liderança, adquiridas em situação real.

Vi analistas júnior se tornarem gestores por esse caminho, com plano de desenvolvimento estruturado e progressão vinculada a entrega. Não foi acaso, e não foi só talento individual. Foi exposição sistemática, sustentada por anos.

O contrapeso honesto

Há um efeito colateral disso que precisa ser dito, porque quase ninguém o antecipa.

A pessoa formada por um bom sistema de gestão vale mais no mercado do que valia quando entrou.

E o mercado percebe antes da própria empresa.

Vi isso acontecer diversas vezes: profissionais que passaram por ciclos exigentes de gestão, ou por programas de transformação, saíram valendo substancialmente mais, e receberam propostas que a estrutura interna não acompanhava.

A conclusão prática é desconfortável: reconhecimento e reestruturação de carreira não são recompensa pelo esforço passado. São retenção de um ativo que a empresa acabou de criar. Quem trata isso como gratificação de fim de ciclo costuma chegar tarde.

Por que demora

A observação de que o efeito sustentado leva anos para aparecer não é impressão pessoal.

Collins, no mesmo trabalho citado no Capítulo 6, descreve o fenômeno com a imagem do volante: nenhuma volta isolada parece produzir movimento, e não existe o empurrão único que explica a virada. O resultado aparece pelo acúmulo, e quem observa de fora costuma atribuir a um evento, uma decisão, uma pessoa, um lançamento, o que foi construído por repetição consistente ao longo de anos.

A pesquisa dele registra também o contrário: empresas que buscam a transformação por movimentos descontínuos,

trocando de programa a cada ciclo, tendem a não produzir efeito acumulado nenhum.

A lição

Se você está no primeiro ciclo de um sistema de gestão e vê ganhos rápidos, provavelmente vai vê-los mesmo. Eles existem, e não são ilusão.

A pergunta não é essa. É se você está disposto a sustentar o sistema depois que os ganhos fáceis acabarem, até o segundo ciclo, quando o efeito volta a aparecer, agora por acúmulo.

A maioria das empresas não está. Colhe o resultado inicial, sente a curva desacelerar, afrouxa antes de o segundo ciclo se completar, e conclui que método não funciona.

Método funciona rápido. Só não funciona rápido para sempre.

E o que muda com o tempo não é apenas o resultado. É o lugar que o sistema ocupa.

No começo, ele é uma camada a mais. Existe a rotina, e existe o planejamento. Existe o trabalho, e existe a reunião sobre o trabalho. As pessoas cumprem porque é obrigação, e a sensação de que aquilo compete com o que precisa ser feito é legítima, porque de fato compete.

Ciclo após ciclo, se o método se sustenta, algo se desloca. As pessoas absorvem a forma de pensar, começam a aplicá-la sem se dar conta, e o que era um sistema separado passa a ser o jeito como aquela empresa trabalha.

A partir daí o planejamento deixa de ser uma coisa que se faz e passa a ser uma coisa que se é.

A reunião de acompanhamento não é mais o momento em que se olha o resultado. É o momento em que se decide, porque olhar o resultado virou hábito de todo mundo. O desvio não espera a reunião para aparecer. O plano de ação não é cobrado, é feito.

É quando a engrenagem passa a girar sozinha, e essa é a única forma de o efeito compor.

Nenhum sistema é perfeito, e todos precisam de revisão. A diferença é que, incorporado à rotina, ele é revisado por quem o usa. E não por quem o criou.

E o que ele deixa quando dura não é o painel, nem o procedimento, nem o certificado.

É uma organização em que as pessoas sabem o que estão tentando alcançar, percebem quando saem da rota, e discutem por que aconteceu antes de discutir de quem foi a culpa.

Isso não se compra, não se copia e não se implanta em um ano.

CONCLUSÃO

O tempo entre o problema e a ação

Começamos com uma afirmação: planejamento estratégico não é um documento, é um sistema de gestão.

Dez capítulos depois, ela pode ser dita de forma mais precisa.

Sistema de gestão não gera resultado. Ele encurta o tempo entre o problema aparecer e alguém agir.

Ao longo de anos, essa diferença de tempo é o resultado. É por isso que empresas com estratégias parecidas, no mesmo mercado, com acesso às mesmas ferramentas, terminam em lugares tão diferentes. Não é a qualidade do plano. É a velocidade com que cada uma percebe que saiu da rota e faz alguma coisa a respeito.

Poucas empresas chegam ao ponto em que esse efeito aparece, e não é por falta de informação.

Fomos formados para resultado rápido. O executivo é avaliado por trimestre, o gestor por mês, o analista pelo relatório da semana. Nada nesse arranjo recompensa quem sustenta um sistema cujo efeito composto só aparece a partir do terceiro ciclo.

A crítica não é nova. Já em 1980, Robert Hayes e William Abernathy publicaram na Harvard Business Review um ensaio que se tornou referência, apontando que a gestão orientada a retorno de curto prazo estava corroendo a capacidade competitiva das empresas americanas. O argumento central

era que decisões defensáveis em cada trimestre isolado produziam, somadas, uma trajetória de declínio. Quatro décadas depois, o diagnóstico continua atual e a pressão aumentou.

Existe um fator mais imediato, e ele é organizacional antes de ser cultural.

O horizonte de um sistema de gestão é maior que o mandato de quem o implanta.

Um executivo que permanece dois ou três anos numa posição planta algo cujo resultado será colhido por outra pessoa. Se o modelo de avaliação dele é anual, ele não tem incentivo nenhum para sustentar o que demora, e tem todo incentivo para trocar de programa a cada ciclo, mostrando iniciativa a cada mudança.

É por isso que tantas empresas acumulam metodologias abandonadas. Não foram os métodos que falharam. Foi o tempo de permanência de quem os trouxe que acabou antes do prazo de maturação. A única saída que vi funcionar é a do Capítulo 9: transferir a exigência de quem ocupa o cargo para o órgão que tem regimento, calendário e ata.

Mas encerrar aí seria contar metade da história.

Três limites

O mesmo sistema que produz tudo o que o capítulo anterior descreveu, dos números às pessoas, também chega ao próprio limite. Quando o volume de exigência ultrapassa a capacidade de atenção da organização, o mecanismo que gerava disciplina passa a gerar descrédito.

Existem fronteiras mais duras. Depois de anos construindo esses sistemas, reconheço três que método nenhum atravessa. Elas percorrem este livro inteiro, e vale nomeá-las.

O primeiro limite é a capacidade de atenção.

Todo sistema de gestão consome atenção gerencial, que é o recurso mais escasso e o único que nenhuma empresa orça. Dinheiro para projeto se aprova. Horas de gente boa pensando no problema, não, assume-se que existem.

Quando a exigência do sistema ultrapassa a atenção disponível, ele não avisa. Continua funcionando, continua produzindo relatório, continua gerando cobrança. E vai perdendo eficácia silenciosamente, até que alguém olhe o índice de preenchimento e descubra que aquilo virou ficção.

A pergunta que protege contra isso é simples e quase nunca é feita: se todas as pessoas responsáveis fizessem exatamente o que este sistema pede, quantas horas isso levaria?

O segundo limite é a decisão sobre pessoas.

O sistema mede, expõe, escalona e registra com precisão. Aponta, ciclo após ciclo, com evidência acumulada.

E para diante de alguém que a organização decidiu não enfrentar.

Vi mais de uma vez rankings de liderança indicarem os mesmos nomes por ciclos seguidos, com diagnóstico correto, plano de desenvolvimento estruturado e acompanhamento formal, sem que nada mudasse. O sistema não falhou por não identificar. Falhou por identificar bem e não produzir consequência.

Existe uma variação disso que é ainda mais cara: quando a inadequação de uma liderança é mantida por um cálculo financeiro.

A empresa compara o salário atual com o de mercado do substituto, conclui que a diferença não cabe na estrutura de cargos, e mantém.

Vi essa conta ser feita mais de uma vez, em contextos diferentes, e ela tem explicação. A compressão salarial, situação em que o valor de mercado para uma contratação nova supera o de quem já está na casa, é fenômeno amplamente documentado em qualquer período de aquecimento de mercado. O gestor que enfrenta essa conta não está sendo negligente: está diante de uma diferença real, com impacto real no orçamento e efeito de referência sobre toda a estrutura de remuneração.

O problema não é a conta. É o que ela deixa de fora.

De um lado, um número exato, no orçamento, comparável e defensável. Do outro, projetos que não saem, processos que não evoluem, equipes que giram, rescisões contabilizadas como rotatividade normal, credibilidade de sistema que se perde a cada ciclo. Nenhum desses itens tem centro de custo, e por isso nenhum entra na planilha.

A psicologia da decisão chama isso de viés do status quo, descrito por William Samuelson e Richard Zeckhauser. Diante de duas alternativas, tendemos a preferir a que exige não agir, porque o custo de agir é visível e imediato enquanto o custo de não agir é difuso e futuro.

Some-se a isso o viés de omissão, a preferência por danos causados por inação sobre danos causados por ação. A inércia

deixa de parecer escolha e passa a parecer prudência.

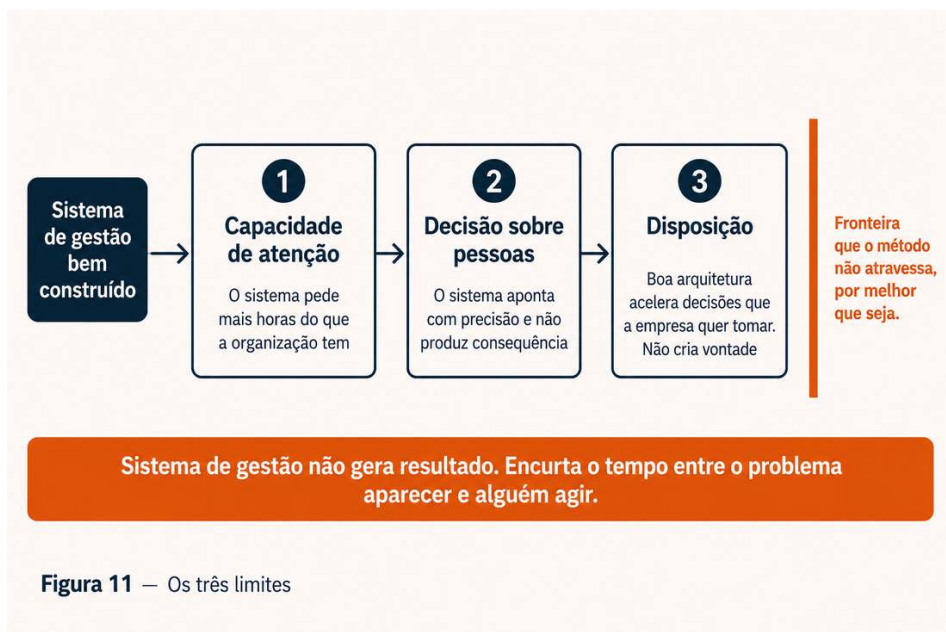
Enquanto o salário do substituto é um número exato numa planilha, esse custo não tem centro de custo. E o que não tem centro de custo não entra na comparação.

Uma parcela dele costuma ser ignorada por completo: a equipe. Pesquisas de engajamento repetem, há décadas e em contextos muito diferentes, que a relação com a liderança direta aparece consistentemente entre os principais fatores de permanência. Quando alguém inadequado é mantido, a conta não é só o desempenho dele. É o que a empresa perde ao redor dele, uma saída de cada vez, sem que ninguém some as saídas.

O terceiro limite é a disposição.

Boa arquitetura de gestão acelera decisões que a empresa está disposta a tomar. Não cria disposição.

Isso explica por que consultorias externas frequentemente entregam diagnósticos corretos que não viram nada. O problema nunca foi conhecimento. Era vontade, e vontade não se contrata.



O que acontece quando o sistema funciona

Este livro tratou principalmente do que dá errado, e há uma razão para isso: é o que quase ninguém escreve, e é onde estão as lições que custaram caro.

Mas seria uma leitura incompleta terminar sem dizer o outro lado, porque eu o vi acontecer.

Vi empresas que estavam em situação difícil, com processos frágeis, liderança despreparada em posições críticas e risco real de não continuarem existindo, se transformarem em prazo mais curto do que se imagina.

Não por um movimento único. Por um sistema de gestão que rodou tempo suficiente.

O que muda, quando isso acontece, não se restringe ao resultado financeiro. Muda para todos os lados ao mesmo tempo, e é isso que caracteriza a transformação de verdade.

Para quem trabalha lá, a empresa passa a ser um lugar em que se sabe o que se espera, em que o esforço aparece, em que existe caminho de carreira e em que as decisões seguem algum critério. Companhias que fizeram esse percurso passam a reter quem o mercado disputa, e isso não é efeito de discurso: é consequência de a gestão ter ficado previsível.

Para quem investiu, o retorno deixa de depender de exercícios excepcionais e passa a ter regularidade. Patrimônio se reconstrói. O risco de decisões tomadas no escuro diminui.

Para o cliente, o serviço melhora de forma perceptível, porque processo padronizado e medido erra menos, e porque a empresa passa a corrigir antes de o cliente reclamar.

Para o fornecedor e para a comunidade ao redor, uma companhia estável é mais previsível, honra compromissos e permanece.

Nenhum desses ganhos aparece no primeiro ano, e nenhum vem de um instrumento isolado. Vêm do conjunto girando: a diretriz que desce, o indicador que revela, o desvio que é tratado, a ação cuja eficácia é verificada, o padrão que se atualiza. E de novo, no ciclo seguinte.

É essa engrenagem que produz mudança sustentável. E é por isso que planejamento estratégico bem executado não é uma iniciativa entre outras: é o que decide quais iniciativas existem, em que ordem e com qual recurso. Todas as demais passam por ele, saibam disso ou não.

O problema nunca foi o método. Foi o que este livro inteiro tratou: a distância entre formular e executar.

Quando essa distância diminui, o resultado aparece. E aparece para todo mundo.

O custo pessoal

Há uma última coisa, e ela quase nunca é dita.

Sistemas de gestão dependem de alguém que gaste capital político para mantê-los nos momentos em que eles contrariam a conveniência. Alguém que insista na análise de causa quando todo mundo prefere seguir em frente, que devolva o relatório mal feito, que registre o desvio que seria mais confortável ignorar.

Esse custo é pessoal, recorrente e invisível. Não aparece em orçamento, em indicador, nem em avaliação de desempenho.

Quando quem paga esse custo se cansa, o sistema não é revogado. Simplesmente para de ser cobrado, e volta a existir apenas no papel.

Há um aspecto disso que raramente se escreve, e que vale dizer sem rodeio.

Este tipo de trabalho tira gente da zona de conforto, e nem sempre gente de baixo. Um sistema de gestão que funciona expõe o que não está sendo feito, e o que não está sendo feito às vezes é responsabilidade de quem detém o controle da empresa. Quem conduz esse trabalho vai, em algum momento, apresentar um dado que incomoda o sócio, o fundador ou o diretor que trouxe a prática que não funciona mais.

Uma frase que repeti muitas vezes ao longo dos anos: eu não tenho medo de perder o emprego.

É uma frase estranha, e preciso qualificá-la. Claro que tenho. Dependendo do salário como qualquer pessoa, tenho compromissos e uma família. O que quero dizer com ela é outra coisa: não vou deixar de fazer o que considero certo pela empresa e pelas pessoas que lidero só porque isso vai incomodar alguém.

Às vezes se paga um preço por isso. Já paguei.

Não escrevo isso como manual de bravura. Escrevo porque a função exige uma disposição específica para o desconforto, e isso raramente aparece na descrição do cargo. Quem conduz planejamento estratégico e nunca se indispôs com ninguém provavelmente não está mexendo em nada relevante.

E quem se indispõe sempre, com todo mundo, também não vai durar o suficiente para que o sistema componha.

Levei tempo para entender que essas duas coisas não se resolvem escolhendo entre confrontar e recuar. Resolvem-se escolhendo o assunto.

O critério que passei a usar é o da consequência para a empresa, e não o de eu ter razão. Há fragilidades cujo custo de sinalizar é alto e vale, porque sem sinalizá-las o plano não anda. E há outras em que eu estava certo e a sinalização não mudaria nada, porque a decisão não estava em disputa técnica. Gastei energia nessas por mais tempo do que deveria.

O que ajuda é trocar opinião por evidência, e é a razão de este livro insistir tanto em medição. Número verificável desloca o assunto da pessoa para o processo, e a discussão deixa de ser

sobre quem tem razão. Mas evidência sozinha não basta, e o Capítulo 9 explica por quê: em empresa com história, a discordância raramente é técnica. Costuma ser sobre o passado que aquele número toca. Quem apresenta sem enxergar isso perde a discussão tendo razão.

Ego aflorado, nesse ambiente, é despesa. O objetivo nunca foi vencer a reunião.

O equilíbrio entre as duas coisas é, talvez, a competência menos ensinada e mais necessária deste ofício.

Se eu tivesse que resumir o que sustenta alguém nessa posição, seriam três coisas, e nesta ordem.

Coragem. Dizer o que precisa ser dito, inclusive para quem não quer ouvir, inclusive quando o dado aponta para cima. Sem isso, o sistema de gestão vira relatório bonito que ninguém usa para decidir.

Consistência. Sustentar o mesmo critério ao longo dos ciclos, especialmente nos meses em que ele é inconveniente. Coragem sem consistência é um episódio, e episódios não formam cultura. É a repetição que ensina a organização que aquilo é para valer.

Coerência. Cobrar de si o que se cobra dos outros. Quem exige análise de causa precisa apresentar análise de causa. Quem devolve relatório mal feito precisa entregar o próprio bem feito. Quem pede que o desvio apareça na reunião precisa levar os próprios desvios.

A ordem não é acidental. Coragem abre a conversa. Consistência a mantém viva ao longo do tempo. E coerência é o que dá a quem conduz o direito de exigir dos outros.

Falta qualquer uma das três e o sistema pode até existir no papel. Mas ninguém segue de verdade.

A conclusão que decorre disso é desconfortável para quem constrói esse tipo de sistema, e eu demorei a aceitá-la:

Sistema que depende de uma pessoa para funcionar não é sistema. É esforço individual com boa documentação.

A pergunta seguinte não tem resposta confortável, e vale para quem constrói esse tipo de arquitetura:

O que da minha governança sobreviveria à minha saída?

Documentar não basta. Aprovar em comitê não basta. O que sobrevive é o que outras pessoas passaram a cobrar por conta própria, porque já não conseguem trabalhar sem aquilo. Tudo o mais é mantido por quem o criou, e dura o tempo que essa pessoa durar.

Uma última cena

No meu último dia em uma companhia, reuni minha equipe no auditório.

Disse a eles o que penso: o legado que importava não era nenhum dos procedimentos que escrevemos, nem o painel, nem o sistema corporativo que substituímos. Era a continuidade do trabalho, e dali em diante isso dependeria inteiramente deles.

Preocupação com legado é coisa que carrego há bastante tempo, e não como discurso de despedida. Ela aparece antes, nas decisões pequenas: em formar quem vai ficar, em

documentar o que só está na cabeça de alguém, em preparar a sucessão de uma posição enquanto ela ainda está ocupada. Porque a forma de saber se alguém deixou legado não é o que essa pessoa construiu. É o que continua funcionando depois que ela sai.

O que ouvi de volta não vou reproduzir, porque não me cabe. Direi apenas que a conversa não foi sobre método. Foi sobre o que cada um tinha aprendido ao longo daqueles anos, e sobre o que levariam dali para onde fossem.

Fiquei pensando naquilo por muito tempo.

Há uma tensão aparente entre duas coisas que escrevi neste livro, e é justo desfazê-la antes de encerrar. Um sistema que depende de uma pessoa não é sistema. E o que sobrevive de qualquer sistema são pessoas.

A diferença está no número.

Enquanto o critério mora apenas em quem o criou, ele é esforço individual com boa documentação, e termina no dia em que essa pessoa sai. Quando o mesmo critério passou a morar em vinte gestores que já não conseguem trabalhar de outro jeito, ele deixou de depender de alguém. Passou a existir por conta própria.

Governança não é o procedimento escrito nem quem o escreveu. É o número de pessoas que cobram aquilo sem que ninguém peça.

Nenhum procedimento continua por escrito. Continua por quem aprendeu a trabalhar daquele jeito.

A política pode ser revogada na semana seguinte. O painel pode ser desligado. O procedimento pode ser arquivado sem que ninguém perceba. Nada disso resiste a uma mudança de comando.

O que resiste é uma pessoa que, três empresas depois, ainda pergunta qual é a causa antes de perguntar de quem é a culpa. Que estranha uma meta sem plano de ação. Que não consegue mais olhar um indicador sem se perguntar se dá tempo de agir sobre ele.

Isso não está em documento nenhum, e é a única parte que não se perde.

GUIA PRÁTICO

Por onde começar

Se você chegou até aqui, provavelmente reconheceu pelo menos um dos mecanismos descritos na sua própria empresa. Isso não é mérito do livro: é frequência dos padrões.

Não há aqui nenhuma metodologia nova. Balanced scorecard, gerenciamento pelas diretrizes, PDCA, ciclo de não conformidade: tudo isso existe há décadas e está bem documentado.

O que costuma faltar não é conhecimento sobre método. É honestidade sobre o que está acontecendo com o método que já existe, quantas metas nasceram impossíveis, quantos rituais rodam sem consequência, quantos indicadores pararam de significar, quanta atenção gerencial o sistema está pedindo além do que existe.

Essa avaliação leva algumas horas e quase nenhuma empresa faz.

É por onde eu começaria.

Depois dela, a pergunta é prática: por onde se segue, quando quase nada disso existe? Vou descrever a ordem que usei, e o motivo de cada passo. Não é a única possível, mas tem uma lógica que se sustentou nas vezes em que apliquei.

Primeiro: saber onde a empresa está

Antes de formular qualquer coisa, é preciso um diagnóstico honesto da situação interna, do mercado e da concorrência. Isso costuma ser feito. O que quase nunca é feito com profundidade suficiente é o diagnóstico econômico.

E aqui está o passo que eu colocaria antes de todos os outros: estruturar o orçamento e entender a margem.

Não o orçamento como peça contábil que se aprova em dezembro e se arquiva. O orçamento como instrumento de conhecimento: onde o dinheiro entra, onde sai, e o que resta em cada pedaço da operação.

E, dentro disso, uma análise específica que mudou a forma como passei a enxergar qualquer operação: a margem de contribuição por cliente.

Em mais de uma empresa por onde passei, esse levantamento estava sendo feito pela primeira vez, e o resultado nunca foi confortável. Havia clientes com margem negativa, e não poucos. Ninguém sabia, porque a companhia acompanhava receita por cliente e custo por área, e jamais havia cruzado os dois.

Isso não é particularidade de uma empresa nem de um setor. A literatura de contabilidade gerencial documenta o padrão há décadas: em carteiras razoavelmente diversas, uma parcela dos clientes gera a maior parte do resultado, outra parcela é neutra, e uma minoria consome margem de forma consistente. O fenômeno aparece com frequência incômoda em qualquer empresa que faça a conta pela primeira vez.

O mecanismo é sempre o mesmo, e vale para qualquer negócio: etapas diferentes do processo consomem recursos de forma muito desigual, e o preço é único. No transporte, a

coleta custa caro, a transferência se paga e a entrega custa mais ainda. Em serviços, o atendimento a um cliente pequeno pode consumir o mesmo esforço de um grande. Na indústria, itens de baixo giro carregam custo de estoque que ninguém aloca.

Enquanto isso não é visível, a empresa toma decisões estratégicas no escuro. Persegue crescimento em segmentos que destroem valor. Trata como estratégico um cliente que dá prejuízo. Corta custo em áreas que sustentam a margem.

Não dá para planejar sem saber onde se está. E "onde se está" é uma informação econômica antes de ser qualquer outra coisa.

Segundo: o mínimo que a formulação precisa ter

Este livro parte do princípio de que a empresa sabe formular, e a maioria sabe. Mas há um mínimo sem o qual nenhuma arquitetura de execução funciona, e vale enunciá-lo:

Um propósito, uma visão e diretrizes que sejam efetivamente conhecidos, e não apenas escritos. Metas com linha de base, porque o que nunca foi medido não pode ser melhorado de forma verificável. Dependências mapeadas, para que nenhuma meta nasça impossível. Verba amarrada, porque meta sem orçamento é anúncio. E um número de prioridades compatível com a capacidade da organização.

Se algum desses itens não existe, o problema é de formulação, e nenhum ritual de acompanhamento vai compensá-lo.

Terceiro: um ritual, e apenas um

A tentação de quem chega para estruturar gestão é implantar tudo: painel, comitê, procedimento, reunião em todos os níveis. Não funciona, e a razão está no Capítulo 3: a organização não absorve.

Comece por um único ritual, escolhido pelo critério do Capítulo 6: aquele que organiza uma cobrança que a realidade já faz, com dado que o sistema gera sozinho. Costuma ser o acompanhamento de resultado da operação.

Sustente esse ritual por vários ciclos, sem adicionar nada, até que ele deixe de depender de você para acontecer.

Sobre isso, um dado concreto: no caso que vivi, levou entre um ano e um ano e meio até que as pessoas passassem a cobrar o acompanhamento sem que ninguém pedisse. Esse é o marco do ritual que deixa de depender de quem o instituiu, e não o da mudança de forma de pensar, que é o prazo mais longo descrito no Capítulo 6.

E vale registrar o que fez a chave virar, porque não foi insistência.

Foi o momento em que a diretoria conseguiu enxergar, pela primeira vez, a margem de contribuição por cliente. E, logo depois, quando ficou visível a amarração entre o planejamento e o orçamento, com cada meta tendo verba correspondente. Nesses dois momentos, o instrumento deixou de ser obrigação e passou a ser fonte de informação que ninguém tinha antes. A partir dali, as pessoas queriam a reunião, porque era ali que descobriam coisas sobre o próprio negócio.

Ritual não se consolida por disciplina. Consolida-se quando começa a entregar informação que a pessoa não conseguiria obter de outro jeito.

Se depois de vários ciclos o seu ritual ainda depende de cobrança, provavelmente ele não está revelando nada. Vale revisar o que ele mostra antes de reforçar a exigência de que aconteça.

Só quando o primeiro estiver consolidado, acrescente o segundo.

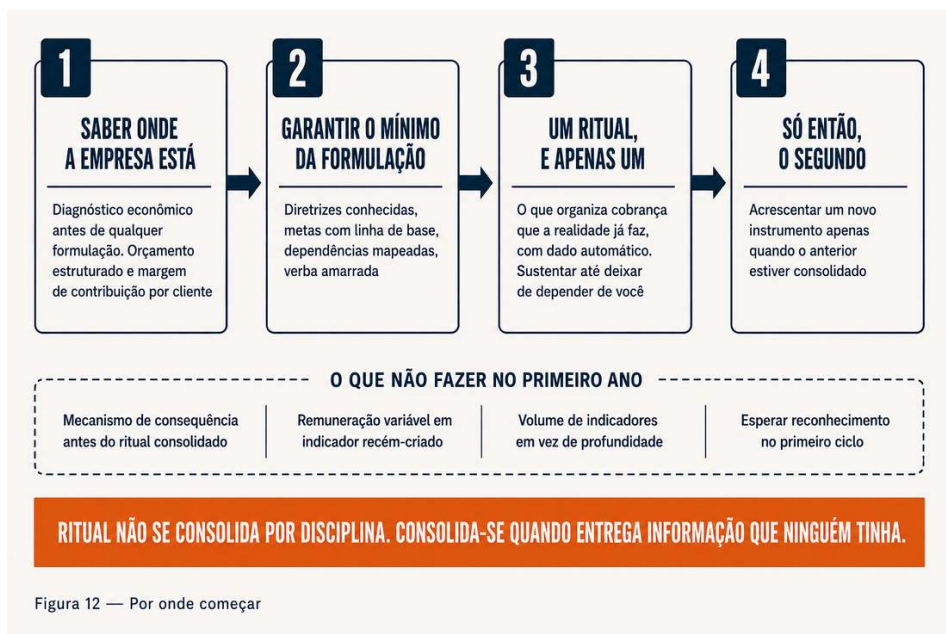
Quarto: o que não fazer no primeiro ano

Não crie mecanismo de consequência antes de o ritual estar consolidado. Registro formal aplicado a um processo que ainda não funciona gera resistência, não disciplina.

Não amarre remuneração variável a indicador recém-criado. A série precisa existir antes de virar meta, senão a discussão será sobre a medição.

Não confunda volume com maturidade. Trinta indicadores acompanhados superficialmente valem menos que cinco acompanhados a sério.

E não espere reconhecimento no primeiro ciclo. O sistema custa antes de entregar, e quem o constrói costuma ser visto como quem trouxe trabalho novo antes de ser visto como quem trouxe resultado.



O que já aparece no primeiro trimestre

Resultado rápido existe. Ele não vem do sistema, que ainda não teve tempo de girar. Vem do diagnóstico, e são frentes diferentes.

A primeira frente é dinheiro. Quando o diagnóstico percorre a cadeia de valor e amarra cada etapa ao custo que ela consome, aparecem concentrações de gasto que ninguém tinha olhado juntas e desvios recorrentes que vinham sendo tratados como casos isolados. Boa parte se corrige sem projeto, só com decisão.

A revisão de fornecedores costuma ser a alavanca mais rápida. Contrato, nível de serviço efetivamente prestado e preço, discutidos com medição em vez de impressão. Fornecedor renegocia com quem chega com dado e resiste a quem chega

com pedido, e o levantamento que sustenta essa conversa é o mesmo do diagnóstico.

A segunda frente é processo. Percorrer o trabalho como ele acontece revela tarefas repetitivas que não agregam nada: conferência que ninguém usa, relatório que ninguém lê, aprovação que nunca reprovou. A primeira pergunta não é como melhorar, é se aquilo precisa existir. O que sobrevive quase sempre pode ser simplificado, e um ajuste em sistema ou uma ponte temporária em planilha resolve mais do que se imagina.

Ponte temporária, com prazo e dono declarados, não é o mesmo que controle paralelo. A primeira encurta o caminho até a solução definitiva; o segundo é o sinal de que a solução definitiva não foi adotada. E automação vem depois, sobre processo já limpo: automatizar trabalho desnecessário é apenas produzir desperdício mais rápido.

A terceira frente é papéis. Tratar cada área como cliente e fornecedor das áreas vizinhas, e perguntar o que cada uma entrega para quem, em que prazo e com que qualidade. A maior parte das falhas que o cliente final enxerga nasce numa entrega interna que nunca foi combinada explicitamente. Acertar isso não custa investimento, custa conversa, e é das poucas coisas que melhoram em semanas.

Some-se o efeito que já descrevi: comportamento observado muda. Quando a rotina passa a ser vista, parte da correção acontece sem que ninguém precise cobrar. E quando as equipes participam do diagnóstico em vez de recebê-lo pronto, elas passam a propor, que é a diferença entre implantar um sistema numa organização e implantá-lo com ela.

Além disso, ao fim do trimestre existe evidência: o retrato de onde a empresa está, o ritual acontecendo com data e dono, a triagem que reduziu um relatório de trezentas linhas às poucas que mudam alguma coisa, e um indicador sobre o próprio sistema.

Duas ressalvas decidem se o ganho vira patamar ou vira problema. Corte que não passa pela cadeia de valor tira gordura e músculo junto, e o dano aparece dois trimestres depois, quando a entrega piora. E o ganho desses noventa dias é de caixa e de eficiência pontual, não de capacidade instalada: ele não se repete sozinho no ciclo seguinte, e é para isso que o sistema precisa amadurecer.

Nos primeiros noventa dias, o diagnóstico paga o sistema. O sistema começa a pagar depois.

Uma ressalva sobre a janela

Preciso registrar uma coisa sobre a sequência que acabei de descrever, porque omiti-la seria dar a entender que ela funciona sempre pelos mesmos motivos.

Nas vezes em que implantei esse conjunto de instrumentos com menos resistência, havia um fator comum, e ele não era a qualidade do método.

Era o momento.

Empresa que enfrenta pressão real, seja perda relevante de receita, seja aperto de margem, seja um choque externo que atinge o setor, aceita instrumentos de controle que em condições normais seriam tratados como burocracia. Não por convencimento. Por necessidade de saber, com urgência, onde

está perdendo dinheiro.

O inverso também é verdadeiro. Nas situações em que a empresa vinha bem, os mesmos instrumentos enfrentaram resistência muito maior, e o argumento de que preveniam problemas futuros convenceu pouca gente.

Crise reduz resistência à mudança. É um dos achados mais consistentes da literatura de transformação organizacional, e está na raiz do que John Kotter descreveu como senso de urgência: sem uma percepção compartilhada de que o problema é real e presente, iniciativas de mudança encontram inércia que nenhum argumento vence.

O problema é que isso funciona como faca de dois gumes, e vale para quem lê este livro.

Se a sua empresa está em crise, a janela está aberta. Ela é curta e vai fechar quando o resultado melhorar, então o que precisa ser instituído deve ser instituído agora.

Se a sua empresa vai bem, o caminho é mais difícil. Sem urgência aparente, cada instrumento novo compete com uma rotina que está funcionando, e quem propõe precisa justificar por que mexer no que não está quebrado.

Nesse caso, o único caminho que vi funcionar é o do Capítulo 1: construir a evidência antes de precisar dela. Medir o que ninguém mede, mostrar o custo que ninguém calculou, e tornar visível uma perda que já estava acontecendo. Não é criar urgência artificial. É antecipar a urgência que chegaria de qualquer forma, com tempo de agir antes.



Em laranja, o trecho que roda o tempo todo. É ali que o tempo se ganha ou se perde.
O que separa as empresas não é o que está no círculo. É o tempo que a volta leva.

Figura 13 — A arquitetura, em uma volta

LEITURAS QUE SUSTENTAM ESTE LIVRO

Não há aqui nenhuma metodologia nova. Cada mecanismo descrito neste livro se apoia em trabalho que já existia, muitas vezes há décadas. Esta lista registra de onde vêm as ideias, na ordem em que aparecem, para quem quiser ir adiante.

Capítulo 1 · A ambiguidade confortável

Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses* (1990). Sobre por que organizações protegem justamente aquilo que precisaria ser discutido, e por que o fato de um assunto ser indiscutível também costuma ser indiscutível.

Barry Staw, *Knee-Deep in the Big Muddy* (1976), em *Organizational Behavior and Human Performance*. O estudo que estabeleceu a escalada de comprometimento: quem tomou a decisão inicial tende a defendê-la mesmo diante de evidência contrária.

Renato Tagiuri e John Davis, *Bivalent Attributes of the Family Firm*, em *Family Business Review* (1996), a partir de trabalho circulado em Harvard desde o fim dos anos 1970. A origem do modelo dos três círculos: propriedade, família e gestão.

Capítulo 2 · A meta que nasce impossível

Peter Kraljic, *Purchasing Must Become Supply Management*, na *Harvard Business Review* (1983). A matriz que separa fornecimento transacional de fornecimento estratégico.

Capítulo 3 · Trinta projetos

Chris McChesney, Sean Covey e Jim Huling, *As 4 Disciplinas da Execução* (2012). A relação entre número de prioridades perseguidas e prioridades efetivamente atingidas.

Eliyahu Goldratt, *A Meta* (1984), para a teoria das restrições, e *Corrente Crítica* (1997), onde está o argumento específico de que iniciar mais projetos simultâneos aumenta o prazo de conclusão de todos.

John Kotter, *Liderando Mudanças* (1996), para a ancoragem na cultura como etapa final da transformação, e a literatura de realização de benefícios, que separa entrega, resultado e benefício. O ciclo DMAIC, cuja fase final de controle trata da transferência do processo alterado para quem vai operá-lo, é parte do corpo de melhoria de processos consolidado no Seis Sigma.

Capítulo 4 · Indicador de necrotério

Robert Kaplan e David Norton, *A Estratégia em Ação* (1996). A distinção entre indicadores de resultado e indicadores de tendência, e a advertência de que um painel só de resultado é prestação de contas, não gestão.

Charles Goodhart, *Problems of Monetary Management: The UK Experience* (1975). A observação de que uma regularidade estatística se desfaz quando passa a ser usada como instrumento de controle. A formulação curta que se popularizou é posterior, de Marilyn Strathern (1997).

Donald Campbell, *Assessing the Impact of Planned Social Change* (1979). Sobre a tendência de um indicador quantitativo a corromper o processo que deveria monitorar.

Steven Kerr, *On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B*, no *Academy of Management Journal* (1975). O caso geral do incentivo que funciona na direção errada.

Michael Jensen, *Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process*, em *European Financial Management* (2003). Sobre o deslocamento de receita e despesa entre exercícios quando o orçamento sustenta bônus.

Walter Shewhart, citado também nos Capítulos 8 e 10, para a condição de que limites de controle valem apenas para o processo a partir do qual foram calculados.

Capítulo 5 • Trezentos desvios

O princípio de Pareto e a curva ABC, aplicados em gestão de estoque, de custos e de clientes há mais de um século, e o conceito de materialidade tal como usado em auditoria. Nenhum dos dois tem obra única de referência: são práticas consolidadas descritas em qualquer manual das respectivas áreas.

Capítulo 6 • O que não se copia

Edgar Schein, *Cultura Organizacional e Liderança* (1985). Cultura como conjunto de premissas que o grupo desenvolve ao resolver problemas repetidamente.

Jay Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, no *Journal of Management* (1991). Por que vantagem construída sobre rotinas acumuladas resiste à cópia. A ideia de ambiguidade causal, que sustenta esse argumento, aparece antes em Lippman e Rumelt (1982).

Marshall Goldsmith, *O Que Trouxe Você Até Aqui Não Vai Levar Você Adiante* (2007).

Jim Collins, *Empresas Feitas para Vencer* (2001). O princípio de primeiro quem, depois o quê.

Capítulo 7 · A meta que não desce

O gerenciamento pelas diretrizes, ou hoshin kanri, desenvolvido no Japão a partir dos anos 1960 e sistematizado no Ocidente por Yoji Akao em *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM* (1991). É de lá que vem o catchball.

John Doerr, *Avalie o que Importa* (2018, no Brasil em 2019). A referência canônica de OKR, para o leitor que quiser comparar o instrumento com o desdobramento descrito no capítulo.

Donald Sull, Rebecca Homkes e Charles Sull, *Why Strategy Execution Unravels*, na Harvard Business Review (2015), a partir de estudo com mais de 250 empresas. Os autores contestam a ideia de que o problema esteja no alinhamento vertical e apontam a coordenação entre unidades como a falha dominante. A objeção é pertinente e o capítulo a endereça em "Mesma meta, planos diferentes", embora minha experiência aponte para a combinação das duas: cascata que para cedo e unidades que não conversam.

Capítulo 8 · O sistema que ninguém consultava

Walter Shewhart, *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (1931), e William Edwards Deming, *Saia da Crise* (1986). A origem do ciclo que hoje se conhece como PDCA.

Kaoru Ishikawa, *Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa* (1985). Sobre por que análise de causa sem verificação posterior é opinião com aparência de método.

ISO 9001:2015, itens 5.2, 6.2 e 10.2. Os requisitos de política, objetivos e verificação de eficácia mencionados no capítulo.

Capítulo 9 · Falar com o Conselho

Eugene Fama e Michael Jensen, *Separation of Ownership and Control*, no *Journal of Law and Economics* (1983). A distinção entre a gestão da decisão, que cabe a quem executa, e o controle da decisão, que cabe a quem monitora.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 6ª edição (São Paulo: IBGC, 2023). A referência brasileira sobre competências do conselho de administração, composição, mandato e o limite entre orientação estratégica e ingerência na gestão. Sobre prazo, a Lei 6.404/1976 fixa o máximo de gestão e admite a reeleição.

Luis Gómez-Mejía e coautores, *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms*, em *Administrative Science Quarterly* (2007). Por que decisões em empresa familiar consideram patrimônio simbólico ao lado do resultado econômico.

Capítulo 10 · O efeito composto

Jim Collins, no mesmo trabalho citado no Capítulo 6, para a imagem do volante.

Masaaki Imai, *Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo* (1986). A formulação de que não há melhoria onde não há padrão, e a razão: sem linha de base não se compara o efeito da mudança. Walter Shewhart, já citado no Capítulo 8, para a condição de estabilidade que torna a análise de causa possível.

Conclusão

Robert Hayes e William Abernathy, *Managing Our Way to Economic Decline*, na Harvard Business Review (1980). O ensaio que estabeleceu a crítica ao curto-prazismo na gestão americana.

William Samuelson e Richard Zeckhauser, *Status Quo Bias in Decision Making*, no Journal of Risk and Uncertainty (1988). Por que preferimos a alternativa que exige não agir.

John Kotter, *Liderando Mudanças* (1996) e *Um Senso de Urgência* (2008). Sobre por que iniciativas de mudança encontram inércia sem uma percepção compartilhada de que o problema é real e presente.

Sobre o autor

Sebastião Nunes trabalha há mais de vinte anos com planejamento estratégico, governança, processos e transformação organizacional.

Ao longo da trajetória, liderou áreas que na maioria das empresas se reportam a diretorias diferentes e conversam pouco entre si: planejamento e informações, controladoria, processos de negócio, qualidade, projetos, tecnologia, inovação e desenvolvimento organizacional. Em diferentes momentos, respondeu por várias delas simultaneamente.

Essa combinação define a origem deste livro, porque cada uma dessas áreas enxerga um pedaço distinto da mesma decisão.

Planejamento vê o que a empresa quer fazer. Controladoria vê o que ela pode pagar. Processos vê como o trabalho acontece de verdade. Qualidade vê o que ela de fato entrega, e com que consistência. Projetos vê o que ela consegue mudar, e em quanto tempo. Tecnologia vê o que ela consegue executar. Inovação vê o que ela poderia fazer diferente. Desenvolvimento organizacional vê quem ela tem para fazer. Isoladas, cada uma produz um diagnóstico coerente e incompleto, e é essa incompletude que gera boa parte dos conflitos entre elas.

Vistas juntas, elas costumam apontar para o mesmo lugar. Uma meta que a controladoria classifica como inviável, a tecnologia identifica como dependente de uma entrega que não cabe no ano, e a qualidade já registrou como não conformidade reincidente meses antes. É o mesmo problema, descrito em três vocabulários que raramente se encontram na mesma

mesa.

A trajetória que levou até ali passou por três posições distintas. Nas áreas de processos, qualidade e planejamento de empresas de saúde, serviços financeiros e construção civil. Em consultoria, conduzindo projetos de transformação organizacional, governança e implantação de sistemas corporativos em telecomunicações, seguros e setor público, no Brasil e em outros países da América Latina. E na direção executiva de uma operação nacional de transporte e logística, com reporte à presidência e apresentação ao conselho de administração.

Ao longo desse percurso, estruturou modelos de gestão de performance que conectaram diretrizes estratégicas ao trabalho das equipes, viabilizando ganhos de curto prazo e resultados sustentados ao longo dos ciclos seguintes. Conduziu certificação ISO 9001 em escopo multiunidade, programas de substituição de sistemas corporativos e análises de retorno sobre capital apresentadas a conselho.

É graduado em Administração, com MBA em Gestão da Excelência nas Organizações, mestrado em Administração Estratégica e certificação em conselhos de administração.

Do mesmo autor

Liderando Organizações para a Era da Inteligência Artificial: como preparar lideranças, equipes e organizações para transformar IA em resultados de negócio.

Contato

Sebastião Nunes escreve sobre gestão, planejamento e transformação organizacional em sebastiao.nrs.com.br.

No LinkedIn: [linkedin.com/in/sebastiao-nunes-rocha-de-souza](https://www.linkedin.com/in/sebastiao-nunes-rocha-de-souza)