

Por que instituições produzem muito e entregam pouco

Guto Scherer

Secretário Executivo – Fundação Ulysses Guimarães

A maioria das instituições não sofre por falta de esforço. Sofre por falta de sistema. Produzem conteúdos, organizam eventos, lançam projetos, mobilizam equipes. A agenda está sempre cheia, a sensação de atividade é constante e o volume de entregas aparenta ser elevado. Ainda assim, os resultados não aparecem na mesma proporção.

O impacto é baixo, a conversão é limitada e a percepção externa permanece aquém do potencial institucional.

O problema, na maioria dos casos, não está no que se produz. Está no que acontece depois da produção.

Instituições, especialmente no setor público e no terceiro setor, operam com uma lógica fragmentada. Cada área atua com relativa autonomia, projetos surgem sem conexão clara com objetivos estratégicos e iniciativas são executadas sem um fluxo estruturado que garanta continuidade, acompanhamento e resultado. Produzir torna-se um fim em si mesmo.

Esse modelo gera três distorções recorrentes.

A primeira é a ausência de priorização. Sem critérios claros, tudo parece importante. A instituição passa a operar com excesso de iniciativas, mas sem foco. O resultado é dispersão de energia e incapacidade de concluir o que realmente importa.

A segunda é a falta de responsabilização. Projetos são iniciados sem definição clara de um responsável direto. Quando há falhas ou atrasos, não há accountability objetiva. A execução perde ritmo e a cobrança se dilui.

A terceira é a desconexão entre produção e resultado. Conteúdos são criados, eventos são realizados e materiais são publicados, mas não há um sistema que conduza essas

entregas até um objetivo final mensurável. Comunicação sem conversão, formação sem continuidade e projetos sem impacto.

A experiência recente de reorganização da Fundação Ulysses Guimarães evidenciou esse diagnóstico de forma clara. A instituição não tinha um problema de capacidade produtiva. Tinha um problema de sistema.

A resposta não foi produzir mais. Foi estruturar como produzir.

A primeira decisão foi organizar todas as iniciativas em uma arquitetura única: Programa, Projeto, Produto e Ação. Essa hierarquia elimina ambiguidade e permite compreender onde cada entrega se insere dentro da estratégia institucional. Nenhuma ação existe isoladamente; todas estão vinculadas a um objetivo maior.

A segunda decisão foi estabelecer regras não negociáveis. Toda iniciativa precisa ter responsável definido, prazo claro e registro no sistema. Ideias não formalizadas simplesmente não existem. Esse princípio, embora simples, transforma a execução: o que não pode ser acompanhado, não pode ser cobrado.

Lógica de acumulação. Em vez de fazer tudo ao mesmo tempo, a instituição passa a escolher o que realmente importa e direcionar energia para concluir.

Outro ponto crítico foi a reestruturação da comunicação. Muitas instituições confundem alcance com resultado. Produzem volume de conteúdo, ampliam presença digital, mas não constroem uma jornada que leve o público à ação.

Sem narrativa estruturada, sem funil e sem acompanhamento, a comunicação se torna apenas uma exposição. Não gera adesão, não gera participação, não gera transformação.

A implantação de uma esteira de comunicação resolve esse problema ao tratar comunicação como sistema, não como canal. Cada etapa — da definição do produto à conversão final — passa a ser planejada, executada e medida. O objetivo deixa de ser publicar. Passa a ser converter.

Esse conjunto de mudanças transforma a lógica institucional. Produção deixa de ser atividade e passa a ser processo. Projetos deixam de ser iniciativas isoladas e passam a compor um sistema integrado de execução.

Mais importante: o resultado deixa de ser eventual e passa a ser consequência.

Esse modelo é aplicável a qualquer organização que enfrente o mesmo dilema: muito

esforço, pouco impacto. Não se trata de aumentar recursos, ampliar equipes ou intensificar atividades. Trata-se de estruturar o caminho entre o que se faz e o que se entrega.

Instituições que produzem muito e entregam pouco não precisam fazer mais. Precisam fazer com sistema.

E sistema, nesse contexto, significa três coisas: clareza de prioridade, responsabilidade definida e fluxo estruturado até o resultado.

Sem isso, qualquer volume de produção será insuficiente.

Com isso, até mesmo estruturas enxutas passam a gerar impacto consistente.

No fim, a diferença entre atividade e resultado não está na quantidade de trabalho. Está na forma como o trabalho é organizado.