



FRANCISCO BITTENCOURT
Consultor Sênior do MVC

VISÃO, AÇÃO, RESULTADOS

*Visão sem ação é um sonho,
sonho sem visão é um passatempo.*

Fred Polak

INTRODUÇÃO

No conhecido diálogo entre Alice e o gato Ceeshire, este pergunta a ela para onde quer ir; "não sei, responde a personagem"; o gato retruca: "então, qualquer caminho serve."

Ao serem estudados os conceitos que envolvem a busca de resultados, constata-se a existência de pontos-chave, sem os quais as definições tenderão a ser incompletas:

o planejamento, como instrumento de ação permanente;

a organização do trabalho, como produto efetivo do planejamento;

a competência como quesito decorrente do planejamento cuidadoso e da organização do trabalho estruturada;

a eficiência, como projeção da competência, no sentido de atingir o resultado;

a eficácia, como opção decorrente da otimização dos recursos, da percepção crítica na consecução dos resultados, e da certeza do melhor resultado obtido.

O pensamento relativo à implantação de um programa de ação, peça fundamental para a consecução do resultado advindo de uma visão inicial, considera duas variáveis distintas:

formulação da estratégia;

implementação do plano.

Estas duas variáveis levam a um conjunto de conclusões, para que a visão se concretize:

se a formulação da estratégia é de boa qualidade, e há comprometimento com a implantação do plano, o resultado tenderá ao sucesso;

se a formulação da estratégia é de boa qualidade, e há baixo comprometimento, ou nenhum comprometimento com a implantação do plano, seguramente haverá problemas;

se a formulação da estratégia é de má qualidade, mas há um forte nível de comprometimento com a implantação do plano, configura-se uma roleta, e seu final torna-se imprevisível, e:

se a formulação da estratégia é de má qualidade, e há um baixo nível de comprometimento com a implementação do plano, sem dúvida tudo resultará em fracasso.

É necessário o cuidado com a formulação da estratégia, traduzindo de forma consistente a visão para uma ação capaz de gerar resultados efetivos. Este fato deve ser associado à conscientização dos responsáveis pela transformação do que foi proposto em um fato ou situação concreta. Trata-se de premissa indiscutível, para a concretização de qualquer projeto ou modelo de resultado produtivo.

O planejamento da ação significa a tradução para uma linguagem mais simples, tangível e compreensível para os implementadores, da complexidade de uma visão, de uma estratégia objetiva, mas nem sempre clarificada aos que se encarregarão de torná-la realidade.

Percebe-se que a consecução de um resultado, associado a uma visão inicial, não deve, em nenhuma de suas instâncias perder de vista esta visão inicial. Ela é o norte, e se há uma forte crença no que foi proposto (ou visto, ou ainda vislumbrado), há uma significativa relação com valores. Quando se acredita em algo, o indivíduo se propõe a lutar por ele.

A importância de se manter atrelado à visão inicial, analisar sua exeqüibilidade com uma ação concreta, leva à imediata construção de um espaço de análises e reflexões. A partir destas o cenário previsto (ou visão complementar) encontra a base de sustentação do plano de ação para tornar-se realidade:

A EMPRESA E SUA SITUAÇÃO FRENTE AO MERCADO COMPETITIVO

autonomia para gerenciamento da área de trabalho, definindo os limites de competência do corpo interno de colaboradores, como fator de desenvolvimento organizacional, atrelado ao desenvolvimento individual;

qualidade do serviço prestado ao cliente, definindo a premissa de atuação e sobrevivência da organização no cenário de resultados;

custo das operações para o cliente externo, levando-se em conta a capacidade de dispêndio ou mesmo investimento do cliente em relação às propostas de serviços ou produtos;

ações de promoção junto ao cliente externo, com o objetivo de manter de forma permanente, a presença da empresa no contexto do cliente externo, de forma a ocupar papel prioritário entre as opções desses clientes;

imagem junto ao cliente externo, capaz de permitir a visualização de um modelo de interação entre a organização (a empresa) e a necessidade do cliente;

compromisso com a inovação, permitindo o repasse de uma instituição contemporânea e avançada, com tecnologia e soluções ousadas e, compromissadas com a criatividade;

eficácia da ação sobre seu território de atuação, ou seja, a organização é dona de seu espaço, está preparada para ocupá-lo e estender seus domínios com a marca da qualidade (representada pela eficácia);

qualidade da imagem do segmento em que a empresa atua, fator que se reveste da importância, em função da associação feita entre o segmento – espaço de ação e o perfil institucional.

O MODELO FINANCEIRO

custo da manutenção dos serviços prestados ao cliente, demonstração da preocupação prioritária em relação ao atendimento ao cliente, sem que haja

solução de continuidade nos serviços ou mesmo em relação aos produtos oferecidos;

disponibilidade de verbas para as operações, liberdade orçamentária, para gerenciamento eficaz da autonomia decisória;

fluxo de caixa, uma tradução para a realidade operacional da variável anterior;

estabilidade financeira do setor ou departamento, permitindo o gerenciamento localizado das disponibilidades, sua aplicação e percepção do impacto em seus resultados – estratégicos, táticos e operacionais.

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

estrutura adequada ao ambiente de atuação: o que, na visão de Lawler III aponta para o diferencial competitivo das organizações;

capacidade da força de trabalho: uma associação entre competência e eficiência, entre a possibilidade do fazer e a capacidade de fazer, com desempenho superior;

comprometimento das lideranças internas: condição sem a qual torna-se impossível a concretização de visões em ações, de ações em resultados, de resultados em eficácia do negócio;

atender o cliente no prazo esperado por ele: o senso de cliente conscientizado e internalizado pelos colaboradores;

experiência técnica das equipes internas: formação necessária para manutenção dos níveis de qualidade nos serviços prestados, na assistência aos clientes e na geração de oportunidades e novos negócios.

LIDERANÇA DE EQUIPES

capacidade das lideranças internas: atuação dos ocupantes de funções de comando e coordenação de equipes internas pautada pelo exercício do poder, do uso da autoridade e da prática da influência, com qualidade e eficácia;

funcionários da área comprometidos com negócio: estabelecimento de mecanismos de busca de resultados tratados de maneira formal, com objetivos negociados, gerenciamento formal do desempenho e cobrança institucionalizada de resultados;

delegação e empowerment adotados pela liderança: instrumentos de ação geradores de crescimento entre as equipes – preparação para a autonomia e energização dos colaboradores visando seu crescimento;

flexibilidade nas negociações internas: a negociação como instrumento de ação permanente na organização, não só na busca de resultados, como também e, principalmente, na ação das lideranças e na busca do comprometimento e incremento da motivação entre colaboradores.

orientação para o negócio: resultados, qualidade, tempo: consolidação da visão do negócio, conscientização do que verdadeiramente importa para a organização e definição do conceito "kairos" onde a qualidade do que é feito e a qualidade gerada para quem o faz é mais importante que o tempo de elaboração dos serviços e produtos.

CONCLUSÃO

Os modelos integrados de gestão, caracterizados pela autonomia e pela cobrança institucionalizada apresentam um conjunto de sinais significativos. Estes sinais permitem identificar uma instituição onde a sua própria estrutura é o diferencial competitivo.

A existência de uma visão, complementada com ações capazes de consolidar planos de ação eficazes associados à formulação de estratégias positivas, permitindo a geração de resultados expressivos leva a indicar pontos de observação crítica necessários:

O conjunto de ações implantadas para solução dos principais problemas é tomado visando principalmente o cumprimento dos objetivos institucionais;

A produtividade e a eficácia no trabalho são buscadas de forma constante. Os colaboradores cuja atuação revele desempenho aquém do esperado têm dificuldades de permanecer no contexto da empresa;

O planejamento tem um perfil de análise racional de problemas e de situações – existentes e previstas. Há flexibilidade na determinação de metas e de programas de trabalho. Permite-se a incorporação de sugestões e propostas advindas do corpo interno de colaboradores, desde que sua adoção se justifique e sejam compatíveis com o pensamento estratégico institucional;

Há efetivo controle das ações e resultados institucionais; os "porquês", "como" e "para quê" são clarificados para cada projeto ou trabalho e deve haver processos de comunicação interna geradores de relações produtivas sadias e realistas;

O entendimento e o comprometimento em torno dos objetivos e metas prioritárias da organização são considerados de importância máxima para o negócio e extremamente impactantes para as operações internas;

Há avaliações formais constantes dos trabalhos realizados; procuram-se as causas de eventuais problemas e não culpados por erros (visão estratégica na gestão de pessoas);

Há informação sobre planos e decisões da empresa aos colaboradores, com espaço para manifestações livres de seus pontos de vista, desde que coerentes com a visão estratégica institucional;

Conflitos são administrados, agindo-se no sentido de que não comprometam os resultados e o funcionamento da estrutura organizacional.

Nas instituições onde vigorem políticas ou práticas compatíveis com o modelo proposto, há uma saudável percepção de sua construção interna:

áreas produtivas internas gerenciadas como unidades de negócio interdependentes de forma a serem consideradas como negócios dentro do negócio da organização;

a negociação utilizada como instrumento básico de ação, na busca de resultados, na ação das lideranças e no reforço do comprometimento;

existência de sistemas e mecanismos formais de gestão de desempenho, permitindo a auto-avaliação e o gerenciamento de contribuições que agreguem valor ao resultado final.

Há que se considerar, portanto, que o planejamento, a organização do trabalho, a competência, a eficiência e a eficácia são componentes permanentes de um processo no qual a busca de resultados é a grande consequência. Investir nestes recursos é prioridade de qualquer organização competitiva.

Um 2005 com a realização de todos os "impossíveis"

MATERIAL RETIRADO DO POCKET MBA MELHORIA DA PERFORMANCE GERENCIAL.