

GESTÃO ESTRATÉGICA: MOTIVAÇÕES PARA UMA GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS

Prof. André Pestana: Um dos mais renomados teóricos em Gestão Educacional com ênfase empresarial do Brasil. Especialista em Marketing Educacional. Autor de vários livros, entre eles - *Gestão e Educação: Uma Empresa Chamada Escola*. Diretor Presidente da Gala Comunicação e Educação Integradas. Coordenador e Professor do MBA Gestão de Instituições Educacionais da Universidade Católica de Brasília - Unidade RJ. Possui artigos nas principais publicações do segmento no Brasil. Parceiro da rede Católica de Educação. Representante da Fundação Universa. Foi Diretor de Marketing da Universidade UNIGRANRIO. Consultor em gestão estratégica de inúmeras instituições de ensino no Brasil. Conferencista de renome nacional

Caros leitores vamos direto ao assunto. Qual o modelo mental de organização, negócio ou empresa que você, neste momento, está construindo ? De que maneira você se posiciona quanto ao momento presente e as perspectivas para o futuro, do seu negócio e da sua vida ?

O objetivo da nossa conversa é o de contextualizar, dimensionar e analisar os porquês que impedem o nosso avanço no plano da gestão estratégica.

Gestão é uma das maiores inovações do século XX. Em inglês chamamos de managment. Mas o que a gestão trouxe como inovação, mudança ? Simples. A gestão foi capaz de alinhar o conhecimento, as práticas e a teoria em RESULTADO. Isso significa dizer que Gestão é a mesma coisa que RESULTADO. Portanto se pretendemos chegar a algum lugar (atingir objetivos) em nossas vidas ou nas organizações em que atuamos, precisamos da gestão. Então, precisamos imediatamente rever toda essa cadeia de paradigmas ultrapassados, que privilegiavam a figura do gerente operário, ou seja, aquele que chegava mais cedo, era super ativo, incansável e, no entanto, sem foco. Uma das grandes contribuições da gestão foi a de inserir o PLANEJAMENTO, A VISÃO ESTRATÉGICA, O FOCO NO RESULTADO na pauta das organizações. Significa dizer que passamos a orientar, concentrar nossa energia e esforços e a orientar nossas ações de maneira a minimizar desperdícios de tempo e dinheiro. Sabemos onde queremos chegar, portanto escolhemos o caminho a ser percorrido. No modelo anterior qualquer caminho servia desde que o resultado representasse, no final do ano, um balanço azul.

Assim, relacionei alguns tópicos que poderão auxiliar o seu processo de gestão.

Inicialmente procure identificar a partir dos indicadores abaixo o seguinte:

Posturas típicas em relação ao planejamento (da sua vida ou do seu trabalho)

- ✓ *“Não adianta planejar, é trabalho perdido...”*
- ✓ *“Fizemos um plano há cinco anos atrás, mas ficou na gaveta”*
- ✓ *“Temos alguns números para o ano...”*
- ✓ *“Cada um tem suas idéias próprias a respeito...”*
- ✓ *“Vamos dobrar em 3 anos!”*

Caso Você se enquadre em um ou mais pontos acima, cuidado isso é sinal claro de resistência às mudanças. Procure identificar a origem da sua posição. Verifique com

os demais players do seu negócio as razões da inércia. Elabore uma pauta clara e objetiva e parta para discussão com o grupo. Esgote todas as dúvidas e extraia um conjunto de ações COMPARTILHADAS para virar o jogo. Não esqueça todos devem participar dessa nova cultura de valores. Portanto o novo nome do jogo é DISSEMINAR. Se todos sabem onde você quer jogar e fazem parte desse cenário como atores e não como meros espectadores, suas chances de alcançar os objetivos pretendidos aumentam significativamente.

Agora vamos ligar o que somos hoje, o que pretendemos ser amanhã e as ações necessárias para chegarmos lá (PLANEJAMENTO).

Qual a atitude que você e o seu grupo assume diante do novo, do futuro da sua organização ?

Atitudes típicas em relação ao futuro

- ✓ Tradicionalista
- ✓ Pragmática
- ✓ Otimista
- ✓ Pessimista
- ✓ Estratégica

A visão tradicionalista não é necessariamente ruim. Precisamos apenas compreender que tradição desvinculada da modernidade significa obsolescência. Trocando em miúdos você ficou agarrado ao passado e não consegue inserir seu negócio no presente.

A visão pragmática é, ao contrário do que muitos pensam, um impeditivo ao crescimento. Isso porque é imediatista, sem nenhum estudo preliminar que avalie impactos futuros e outras coisas tão importantes para uma gestão de resultados. Não esqueça que a visão pragmática não significa uma visão de resultados e sim uma gestão orientada para atender urgências imediatas e só.

A visão otimista gera miopia quanto às ameaças, a concorrência, a competitividade e, principalmente, quanto as nossas fraquezas, instaurando um clima de passividade e espera pelo amanhã melhor. Acontece que ele não chega e quando você acorda já está no buraco.

A visão pessimista elimina qualquer possibilidade de mudança. O sujeito simplesmente absorve o conceito apocalíptico transformando-se em alguém impenetrável para novas idéias ou perspectivas de novos cenários para o seu negócio. Significa dizer que ele fica engessado aguardando o fim do mundo enquanto a concorrência se mexe a procura de alternativas para enfrentar o ambiente competitivo e o mercado.

A visão estratégica é por excelência uma visão de futuro. Uma aposta que você faz em relação ao seu negócio. Não existe nada em gestão que possa afirmar com 100% de exatidão que a sua escolha logrará êxito. No entanto o gestor com visão estratégica é capaz de construir lideranças fortes, saudáveis e comprometidas com o resultado pretendido. Estratégia é algo permanentemente inacabado. Algo que provavelmente você terá que ajustar, adaptar ou mudar ao longo do tempo. Não existe estratégia imutável. Isso ocorre porque o mercado é naturalmente flexível. Novas tecnologias acrescentam novas possibilidades ao negócio que até então se via amarrado a apenas um modelo de gerenciamento. Agora não esqueça que visão de futuro não tem nada a ver com exercício de futurologia. O futuro não é a mera extrapolação do presente! O

futuro é o novo, o diferente, o mais complexo. Cheio de oportunidades e de ameaças também...

Verifique onde você e o seu time se inserem. Faça uma profunda reflexão quanto às causas de estarem se vendo nessa ou naquela visão e assuma os riscos da mudança. Agora a decisão está nas suas mãos.

Finalmente, deixo algumas questões para reflexão. Procure utilizá-las em reuniões fechadas. Convide os seus gerentes, chefes de setores e responsáveis por departamentos e proponha uma grande discussão quanto ao processo decisório na sua escola. Acrescente a isso a análise do modelo mental de cada responsável. Em seguida proponha ao grupo que inverta os papéis e assumam a posição do cliente, fornecedor e verifique qual a percepção do grupo quanto a essa nova perspectiva. Isso quer dizer que você estará retirando seus pares da zona de conforto e colocando-os numa situação de reavaliação quanto aos seus procedimentos. Estamos, portanto, desconstruindo o modelo antigo e construindo um novo modelo a partir do estoque de experiências de cada um, respeitando limites e propondo novos desafios.

Questões para reflexão e debates

- 1. Como você imagina que os dirigentes das organizações que você conhece buscam construir uma visão compartilhada do futuro da organização (se é que o fazem)?*
- 2. Dê cinco motivos alegados pelos dirigentes para não se envolverem pessoalmente com os pensamentos e exercícios estratégicos da organização*
- 3. Dê três exemplos reais, ocorridos com pessoas, empresas ou entidade do seu conhecimento, que relutaram o quanto puderam para dar início a um exercício de planejamento e transformação estratégica e, como consequência, perderam competitividade (ou coisa pior)?*
- 4. Você se considera um pragmático, um tradicionalista, um estrategista, um otimista ou um pessimista, em relação ao futuro de sua organização?*

É preciso coragem para responder a essas questões. Mudar é por natureza um ato de coragem e ousadia, mas você precisa começar imediatamente. Caso contrário corre o risco de ficar a reboque em pleno século XXI.