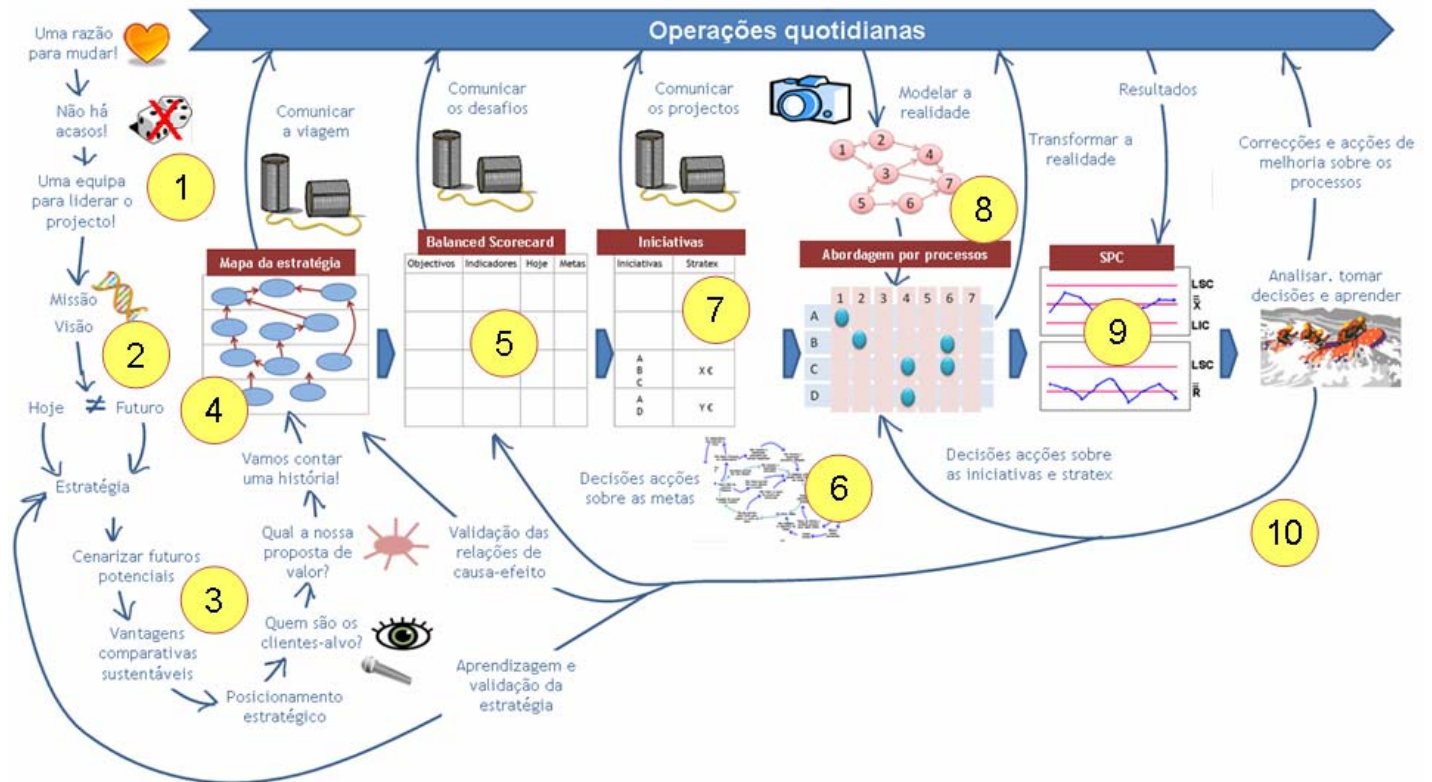


Concentrar uma organização no que é essencial

Propomos a adopção da metodologia que se segue, para concentrar, para alinhar, para sintonizar, para focar, os recursos, as atenções, as motivações, as vontades, de uma organização no que é essencial: o seu sucesso.

Assim, continuamos a desenvolver e aperfeiçoar o nosso modelo de abordagem a este desafio. Segue-se a versão de Maio de 2008:



(1) - Porquê mudar? As organizações não mudam por causa de relatórios e de apelos racionais. As organizações começam o caminho da mudança quando apontam para o lado emocional, quando são capazes de conciliar razões, cálculos, números, com emoção e sentimento, com desafio, com necessidade de mudar.

Uma vez assente que é preciso mudar, há que perceber que não há acasos, há que perceber que se continuarmos a trabalhar como temos trabalhado até aqui, continuaremos a obter os mesmos resultados, ou piores (já que a entropia está presente e o mundo exterior não espera). Só percebendo o sentido do pensamento sistémico podemos encarar a realidade em busca não de um truque, mas de um ponto de alavanca que nos transporte para um futuro onde a organização é capaz de produzir os resultados futuros desejados de forma perfeitamente normal. O último recurso a considerar, antes de iniciar a viagem para o futuro, é a equipa de projecto, gente disposta a olhar para depois de amanhã, gente que acredita que consegue construir o futuro, gente com mentalidade de jongleur, capaz de simultaneamente equacionar na sua cabeça: a organização actual; a organização do futuro; a organização em transformação e o feedback.

Resultado desta etapa: uma decisão de mudança comunicada e explicada. Uma sensação de urgência transmitida e uma equipa de projecto constituída.

(2) - Qual a missão da organização? Qual o seu negócio? Qual a sua razão de ser? Qual a sua finalidade? As organizações existem para servir os clientes! Que necessidades pretende a organização satisfazer? Produtos e serviços são meros artifícios para colmatar necessidades. Qual a visão para a organização? Onde é que a organização vai estar no futuro? Podemos visualizar a organização nesse estado futuro e contar o que vemos? Podemos descrever o ponto de chegada, o destino onde a organização pretende aportar?

Resultado desta etapa: redigida uma declaração de missão (um mantra, não treta de consultor) e redigida uma declaração de visão

(3) - Qual a estratégia da organização? Estratégia é caminho, é opção, é hipótese.

A organização de hoje gera os resultados actuais de forma perfeitamente normal, só uma organização diferente, a organização do futuro, conseguirá produzir os resultados futuros desejados de uma forma natural. Assim, há que desenhar um caminho, formular uma estratégia para nos levar de onde estamos hoje, para onde queremos estar no futuro. Para isso, precisamos equacionar a realidade externa onde a organização actua. A realidade externa é como um oceano, enquanto que a organização é como um barco, a organização não pode ter a veleidade de mudar o oceano, tem é de perceber as correntes e os ventos que vai enfrentar, para melhor aproveitar as oportunidades que vão aparecer e minimizar as principais ameaças. A partir de uma lista de oportunidades e ameaças desenvolvemos alguns cenários potenciais.

Considerando os pontos fortes e fracos da organização, podemos identificar vantagens comparativas sustentáveis, sobre as quais a organização possa aproveitar as oportunidades seleccionadas, e definir um posicionamento estratégico.

Um posicionamento estratégico implica a identificação clara e inequívoca de quem são os clientes-alvo. Clientes-alvo não são uma abstracção estatística, são organizações ou pessoas reais, entidades que podemos designar por um nome e olhar olhos nos olhos.

Identificados os clientes-alvo podemos responder à questão: "Por que é vão ficar satisfeitos connosco?" Ou seja, qual a proposta de valor que a organização tem de oferecer, para ser capaz de seduzir, cativar e satisfazer clientes-alvo de forma sistemática e sustentável?

Tendo em conta os cenários futuros potenciais, as vantagens comparativas sustentáveis, o posicionamento competitivo, a identidade dos clientes-alvo e a proposta de valor a oferecer-lhes, será que podemos redigir uma história, contar uma narrativa coerente que descreva uma lógica, um enredo razoável que descreva porque é que a organização vai ter sucesso?

Resultado desta etapa: cenários futuros potenciais redigidos e discutidos, vantagens comparativas sustentáveis identificadas, posicionamento estratégico definido, clientes-alvo identificados, proposta de valor redigida e enredo estratégico formulado.

(4) - Com base nos resultados da etapa anterior, há que traduzir a estratégia num mapa da estratégia, um esquema, um desenho das relações de causa-efeito plausíveis, em torno das quatro perspectivas do balanced scorecard de Kaplan e Norton.

Resultado desta etapa: um balanced scorecard (indicadores e metas). A organização vai iniciar uma viagem para o futuro, para atingir resultados futuros desejados, as metas. Definidas as regras: como avaliar a viagem (indicadores), com que frequência vai ser feita essa avaliação, quem é responsável pela apresentação dos resultados, e onde estamos hoje (qual o ponto de partida).

(5) - O que não se pode medir não se pode gerir! Apoiamos a selecção de indicadores de desempenho, associados a cada um dos objectivos incluídos no mapa da estratégia, de forma a traduzir os compromissos estratégicos em desafios concretos, em metas.

Resultado desta etapa: desenhado um conjunto de mapas que ilustram o sistema de causas que conspiram, para termos o desempenho actual. Identificadas as causas raiz do desempenho actual e as “injecções” que as irão eliminar.

(6) - A organização de hoje, gera os resultados de hoje. Os resultados de hoje, são a consequência natural do sistema que existe hoje. Os resultados actuais não são acontecimentos excepcionais, são o resultado de rotinas, são o fruto de hábitos incorporados na forma de trabalhar e, gerir uma organização. A realidade, como que conspira, para que os resultados actuais sejam o que são, e não, já hoje, os resultados futuros desejados. Assim, recorrendo à Teoria das Restrições, as organizações tomam consciência, e identificam as estruturas sistémicas que conspiram, para que aconteça o desempenho real actual. Depois, há que desenvolver projectos dedicados a eliminar as causas do desempenho actual, para que seja criada a organização do futuro, a organização capaz de gerar os resultados futuros desejados.

(7) - Agrupando as injecções em grupos, mais ou menos homogéneos (por tipo de acções, por local e por intervenientes), constituem-se iniciativas estratégicas, projectos de transformação da organização. São estes projectos que uma vez implementados no terreno, transformarão a organização actual numa organização diferente, uma organização a caminho de ser a organização do futuro, a organização capaz de gerar os resultados futuros desejados.

Resultado desta etapa: estabelecido um conjunto, um portfolio, de iniciativas estratégicas, projectos formalizados, com responsáveis e calendários, e com monitorização planeada.

(8) - Uma organização, qualquer que ela seja, realiza, no dia-a-dia, uma série mais ou menos planeada e reproduzível: de actividades; de interacções; e de momentos de verdade (momentos de contacto directo com potenciais, ou actuais, clientes). Assim, sem qualquer conotação estratégica, “fotografa-se” a realidade actual da organização, tal como ela é. “Somos assim, trabalhamos assim, e os resultados que temos actualmente, são um produto, um fruto natural desta forma de trabalhar.”

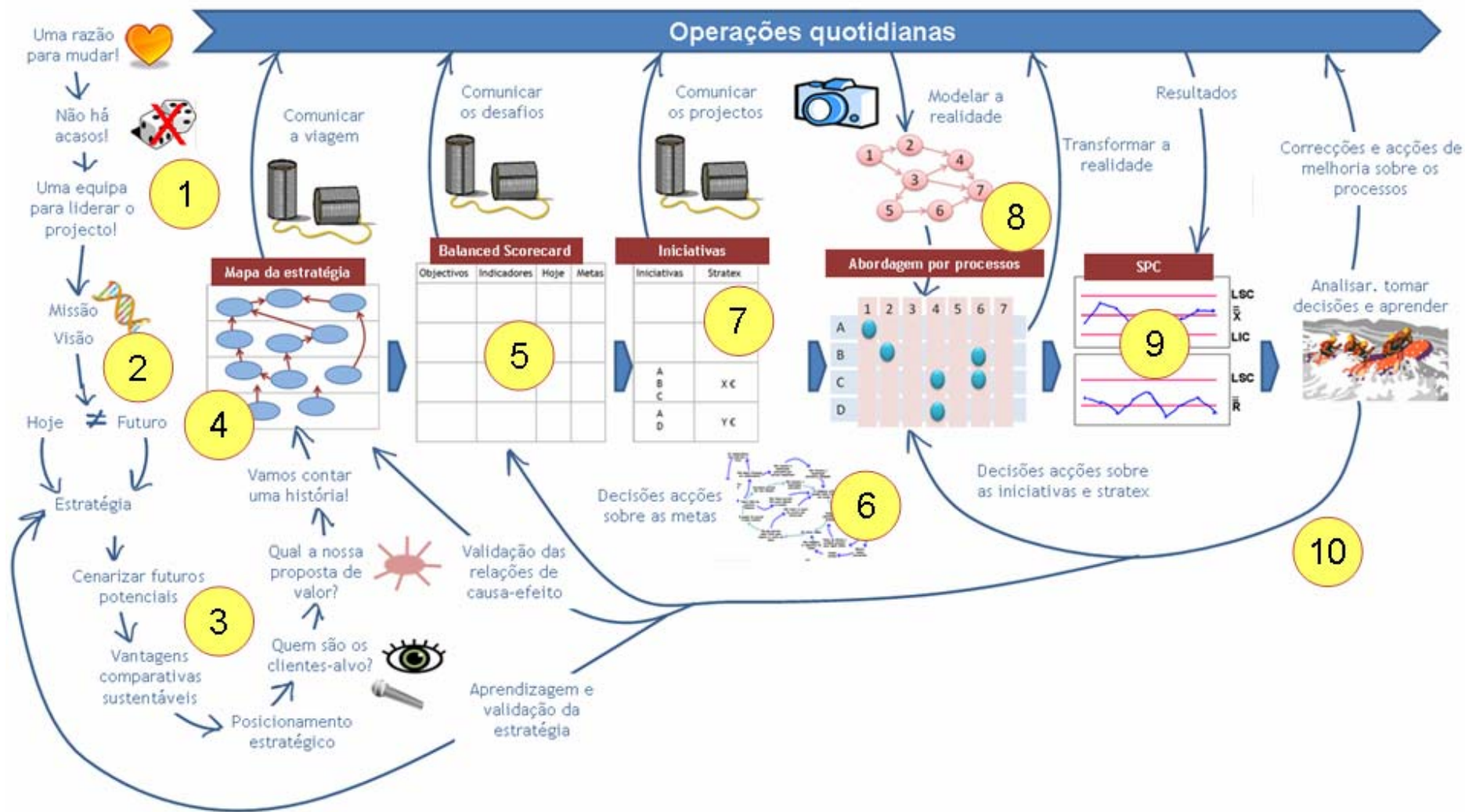
Resultado desta etapa: um modelo do funcionamento da organização, um retrato do sistema, do ser vivo que a organização é, como sendo um conjunto de processos interrelacionados, e inter actantes. Este modelo é uma primeira abordagem, pode ser alterado durante o projecto. Por exemplo, a estratégia adoptada, pode implicar a existência de mais, ou menos, processos.

(9) - A execução da estratégia é materializada através da implementação das actividades elementares previstas no portfolio de iniciativas estratégicas. Há que desenhar circuitos de monitorização, comunicação, análise e decisão, quer quanto à execução das actividades previstas, quer quanto aos resultados, medidos pelos indicadores do balanced scorecard. Propomos o uso de ferramentas: estatísticas, para tratamento e análise dos dados; e visuais, para apresentação dos resultados.

Resultado desta etapa: Plano de monitorização de iniciativas e indicadores, planeado e implementado. Dossiê periódico de divulgação e comunicação de resultados dos indicadores e do ponto da situação das iniciativas estratégicas.

(10) - Recorrendo ao pensamento sistémico, as organizações enquadram os resultados e têm de aprender, para validar, ou não, o modelo de negócio: o mapa da estratégia. Periodicamente, preparar o ciclo de gestão seguinte.

Resultado desta etapa: Mapa da estratégia testado, validade e revisto. Identificadas decisões tácticas e estratégicas, os resultados e as decisões são comunicadas.



Balanced Scorecard

Objectivos	Indicadores	Hoje	Metas

Iniciativas

Iniciativas	Stratex
A B C	x c
A D	y c

