

Nova governação em organizações envelhecidas



FREDERICO ROSA
Gestor, Consultor e Docente
do Short Master Inovação e
Internacionalização, Universidade
Portugalense

A temática da governação é absolutamente central no sucesso das organizações, sendo um dos assuntos ao qual dedico uma boa parte do meu tempo, na medida em que muitas vezes é desprezado em prol de outros temas mais atrativos. Hoje gostaria de lhe dedicar aqui algumas linhas, relacionadas com a entrada de nova gestão em sociedades já existentes.

Antes de entrarmos na organização, devemos estar bem preparados – saber perfeitamente ao que vamos – os primeiros 100 dias de gestão, com prioridades, com planeamento e com os indicadores que queremos ver implementados e alcançados no fim deste período

pela aquisição de uma empresa com histórico, com *know-how* e com uma marca já no mercado, mas que necessita de um novo impulso para voltar ao trilho da performance e do sucesso organizacional. Vou abordar duas etapas que, quanto

formar uma organização já existente é necessário refletir, quando inicia estas funções, sobre a **Visão** da empresa que quer implementar. Para que possamos ter sucesso nesta (tremenda) tarefa, uma coisa me parece certa: não a podemos fazer fechados no gabinete e desprezados daqueles que nos propomos a liderar! Antes de entrar na organização, é imperioso conhecer e falar com os diferentes *stakeholders* da mesma, ouvir colaboradores, tentar entender qual o compromisso dos mesmos para com a organização e qual o potencial de compromisso que podemos esperar se este fator for maximizado. Para o tornar objetivo, pensemos na seguinte equação:

$$\text{Revig}(pot) = \text{Ilus}(max) - \text{EspM}(real)$$

Onde, **Revig**(pot) significa a Revigoração Potencial que podemos imprimir na organização, medida pela diferença existente entre a Ilusão Máxima – **Ilus**(max) – dos colaboradores para com organização e o Espírito de Missão Real – **EspM**(real) – existente no momento de entrada.

Devemos, ao longo desta preparação, estabelecer quais os primeiros passos estratégicos que vamos dar de forma a criar as primeiras pequenas vitórias que dão sentido e alento interno ao processo de transformação e revigoração que queremos iniciar.

Antes de entrarmos na organização devemos estar bem preparados – saber perfeitamente ao que vamos – os primeiros 100 dias de gestão, com prioridades, com planeamento e com os indicadores que



Como lemos um pouco por todo o lado, associamos sempre um movimento empreendedor à criação de novas empresas mas assistimos cada vez mais à entrada de novos gestores em organizações existentes, que, devido a fatores diversos (como a falta de sucessão na gestão, a necessidade de reestruturação da empresa e a necessidade de adaptação a um novo modelo de gestão mais ágil que os tornará mais competitivos numa sociedade cada vez mais global), fazem com que o caminho passe

a mim, são decisivas na entrada de uma nova gestão numa organização envelhecida, dando também assim resposta a alguns pedidos que me têm chegado por e-mail sobre esta questão. Dividirei a entrada de uma nova gestão numa organização existente em duas fases distintas:

- A estratégia de entrada e de transformação da organização;
- A implementação dessa mesma estratégia.

Para uma nova gestão que pretende trans-

queremos ver implementados e alcançados no fim deste período. Só vamos ter uma oportunidade para criar uma primeira impressão. Ao lançar o foco na nossa missão, alinhar discurso com a ação e dar o exemplo do que queremos ver alcançado estamos a dar o sinal do que queremos e da preparação que temos para alcançar o que nos propomos. Este foco tem um valor inestimável sobre todos os colaboradores da organização. Cada colaborador alinhado com o propósito da organização converte-se num embaixador dos seus valores e da sua missão para toda a comunidade.

Com os primeiros 100 dias planeados, torna-se imperioso que nas primeiras semanas se consiga colocar toda a energia para implementar esta redefinição da Visão da empresa e da necessidade de transformar o caminho. Afinal, se fosse para que tudo seguisse igual, teria ficado a anterior gestão ao comando... É central que a liderança da organização fale a uma só voz no que diz respeito à Visão que se quer implementar e da necessidade de agir rumo a esta transformação, seguindo o *roadmap* que foi preparado e acreditando no propósito da estratégia a implementar, que foi estudada e preparada com tempo e rigor. Contudo, é necessário que se tenha sempre presente que os verdadeiros atores da mudança e da performance organizacional são os colaboradores da empresa e é com eles que temos de conseguir implementar esta transformação e otimização organizacional.

Sou, confessadamente, um grande adepto de **equipas multidisciplinares de implementação**, que percorrem toda a organização auxiliando as diversas divisões da mesma a implementar projetos, a definir indicadores de performance e a conseguirem materializar o seu contributo para esta transformação. Aqui passamos da ideia à implementação, passamos do intangível para o tangível, passamos do papel para a ação. A lógica é simples, e podemos sistematizá-la no diagrama.

Queremos:

- saber, em todos os níveis operacionais, o que é o sucesso da ação de cada um;
- saber quem é responsável pelo quê, quais as métricas de execução e que contributo tem cada ação para atingir a Visão da organização;



- criar e implementar projetos realizáveis e que tenham sempre em conta o contexto da organização;
- criar mecanismos de diálogo constante, não só de *reporting* e de monitorização de cada ação, mas igualmente com vista a uma melhoria contínua de cada projeto;
- criar avaliação do comportamento da organização baseado em métricas, evidências;
- assegurar que cada projeto não se esgota em si e que existe uma sequência lógica de encadeamento estratégico para trilhar o caminho de implementação da Visão organizacional que nos orienta.
- ter perfeitamente claro a todos os níveis da organização que cada atividade faz parte de um plano de ação, enquadrado numa estratégia organizacional e que todos os sucessos são vitais para cumprir a missão da organização.

É possível mudar o rumo de organizações que tenham perdido o espírito de missão latente nos seus colaboradores e sem uma visão clara do que é pretendido a todos os níveis da organização. Que fique claro que não estou com isto a dizer que é tarefa fácil, mas afirmo convictamente que é possível esta inversão! Empreender

nesta tarefa – que não se alcança por decreto nem por memorando da gestão de topo – requer ter clara a Visão que se quer implementar, requer uma enorme preparação prévia à entrada na gestão e um diálogo permanente com os *stakeholders* da organização para perceber na perfeição o “estado da arte” existente, requer tornar visível o que é o sucesso a todos os níveis de atuação, definir métricas e objetivos que não se sujeitem a humores ou juízos de valor parciais, requer um diálogo permanente com vista a uma melhoria contínua da performance e a existência de equipas multidisciplinares, transversais a toda a organização de modo a ajudar cada divisão e cada colaborador a alcançar o sucesso na implementação dos seus projetos, celebrando os seus feitos e crescendo no comprometimento com a performance da empresa.

Ao criar interdependências no alcance das pequenas vitórias do dia a dia reforçamos solidariedade e espírito de missão, ajudamos a implementar a Visão da empresa, dando corpo ao Sonho e criando Futuro no Presente, com todos a acreditarem que é possível, porque o seu contributo está quantificado e mensurado e o caminho para o atingir é real e objetivo.