



POR VINICIUS BRUM*

PREPARANDO NOSSAS EQUIPES PARA ATINGIR METAS

As empresas têm vivido um momento de rara complexidade. As constantes transformações que temos observado em seu ambiente de negócios, principalmente concorrencial, e a velocidade com que as mudanças acontecem no próprio cenário macroeconômico têm interferido em suas operações. Tudo isso vem proporcionando aos gestores importantes momentos de reflexão sobre como incrementar os resultados financeiros da empresa alcançando metas.

Entre essas reflexões, está a questão de que as receitas tradicionais não produzem mais os resultados desejados, a tecnologia já não é fator de diferenciação e não se dispõe da quantia suficiente de dinheiro para investimentos. A pergunta é: como manter um ritmo de melhoria constante e geração de resultados que garantam nossa sobrevivência?

O que está por trás do sucesso de uma organização para alcançar resultados cada vez maiores é a capacidade de seus colaboradores de atingir metas. Isso significa que as pessoas precisam ter método, conhecimento e motivação.

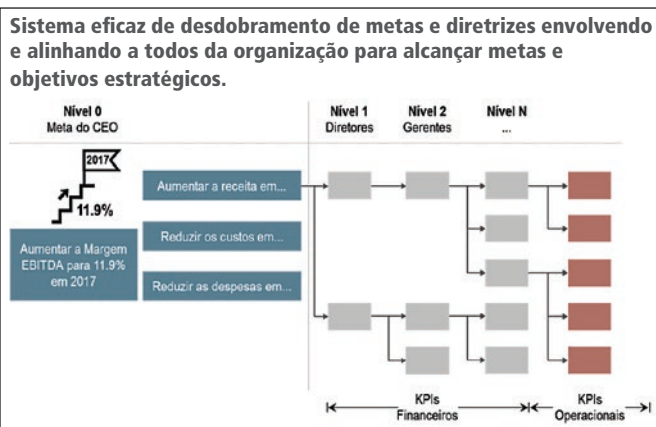
Muitas organizações investem recursos importantes em melhorias na gestão, aquisição de conhecimento novo e técnicas, mas se esquecem de que o principal catalisador de tudo isso são as pessoas. Sim, nossos times! É neles que reside o sucesso ou o fracasso dessas iniciativas que visam melhorar resultados.

Assim, optei por organizar o assunto com o que considero boas perguntas que um gestor deve se fazer ao receber um desafio audacioso e, em seguida, iniciar o processo de melhoria em sua empresa com a finalidade de alcançar as metas com o envolvimento de todas as pessoas. Abordaremos o tema a partir das questões chave a seguir.

1. Nossas equipes sabem o que precisa ser feito?

O que move as pessoas a buscar novos resultados, sair de sua zona de conforto e inovar em seus processos são os desafios. Tudo vem de uma necessidade. É normal que uma empresa não consiga alcançar suas metas se as pessoas, as responsáveis por obtê-las, no dia a dia, não conhecem os objetivos! Metas e objetivos estratégicos não devem

ser guardados nos níveis mais altos do organograma da empresa, secretamente, mas sim desdobrados em todos os níveis, envolvendo o maior número possível de pessoas, de forma a compartilhar o desafio e torná-lo exequível. Restritas a poucos, as metas podem parecer inatingíveis por representar, muitas vezes, problemas muito grandes. Aumentar as receitas em 25%, reduzir os gastos em 15%... Com desdobramento por áreas, a envolver nossas equipes até a operação, desdobramos também o problema em partes menores, de absorção mais fácil pela empresa em todos os níveis organizacionais.



O alcance de metas só é possível quando envolvemos toda a empresa, fazendo o melhor uso dos recursos e da capacidade de cada um de produzir resultados. A comunicação precisa ser bem realizada para que todos saibam qual é sua contribuição nos resultados esperados pela empresa e, a partir daí, possam organizar-se para concretizá-la. Para isso, há método que garante uma boa definição de metas e sua correta disseminação por toda a empresa. Desconhecer o que se espera de cada um gera frustração nas pessoas, perda do senso de pertencimento e grande desperdício de energia, tempo e recursos. Ter meta é direcionar o foco no que precisa ser feito com prioridade no trabalho.

GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM ESPECIALIZAÇÃO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL PELA FCG/UNA E TAMBÉM EXTENSÃO EM GESTIÓN DE EMPRESAS Y CALIDAD TOTAL PELA UNIVERSITAT DES ILLES DE BALEARS, NA ESPANHA. NA FALCONI DESDE 2001, ATUALMENTE É O SÓCIO RESPONSÁVEL PELO MERCADO LATINO-AMERICANO PARA CLIENTES E PROSPECÇÃO DE NEGÓCIOS, ALÉM DE COORDENAR PROJETOS DE CONSULTORIA EM EMPRESAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS DE DIFERENTES SETORES DA ECONOMIA.
 ✉: contato@falconi.com

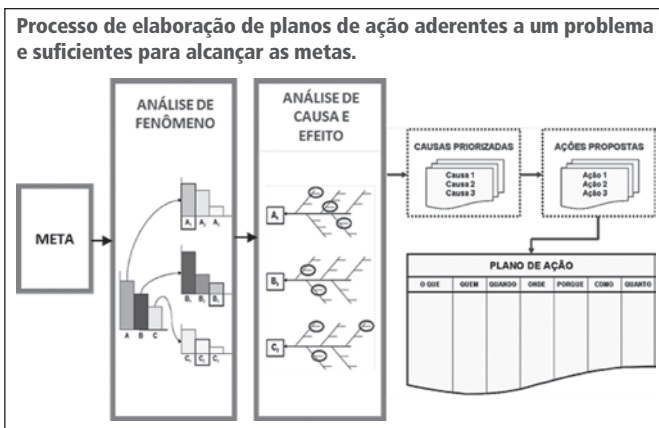
Empresas que se esforçam para garantir que todos saibam o que precisa ser feito estão dando o primeiro passo para alcançar ou superar as metas, além de promoverem uma visão compartilhada do futuro, pelo perfeito alinhamento entre objetivos estratégicos e ação.

2. Nossas equipes sabem fazer o que precisa ser feito?

Quando recebem as metas, as equipes já partem para a ação, o que muitas vezes gera frustração, por não alcançarem os resultados esperados. Isso ocorre porque, em grande parte das vezes, as pessoas não sabem fazer o necessário para bater uma meta. Ora, se todos soubessem, é razoável afirmar que o resultado almejado já existiria!

As pessoas não sabem o que fazer porque não se organizaram para descobrir ou porque o conhecimento de fato não existe. Quando recebemos uma meta, um objetivo que exige resultado diferente do que temos hoje, recebemos na verdade um *problema*. Mudar o resultado atual, alcançar uma meta, significa, na prática, resolver um *problema*.

Organizar-se para descobrir o que precisa ser feito para resolver um problema significa aplicar um método. As pessoas precisam se planejar antes da ação. Planejar significa conhecer o problema atual, seu comportamento (fenômeno) e, principalmente, suas causas. Há ferramentas de gestão poderosíssimas para isso. Os gestores devem incentivar esse processo exploratório: construir times multidisciplinares que envolvem pessoas de outras áreas, promover a troca de experiências e, somente depois, elaborar planos de ação.



Falconi 2017

Atuando assim, garantimos que o conhecimento seja o principal insumo do processo de melhoria. O exercício decorrente de um desafio recebido na forma de meta, com uso de método, permite que a empresa organize o conhecimento disponível e o use na solução dos próprios problemas, sem a necessidade de investimentos financeiros.

Vejo em minhas experiências nas empresas que o maior desperdício (ou perda) nas organizações é o de conhecimento disponível e não aplicado. Quando o conhecimento disponível não é suficiente para resolver os problemas relacionados às metas, as pessoas devem buscá-lo fora da empresa, com apoio de especialistas externos, consultores, participação em treinamentos/capacitações técnicas ou visita a outras empresas. Lembre-se: os resultados das organizações vêm da capacidade de seus colaboradores de adquirir e implementar conhecimento em seus processos.

Com método e ferramentas adequadas de gestão, o tempo e o conhecimento das pessoas são investidos de forma estruturada, e as

ações decorrentes são mais assertivas. Não basta um plano de ação com dezenas de iniciativas de melhoria. Planos bem-sucedidos são aqueles com poucas e boas ações!

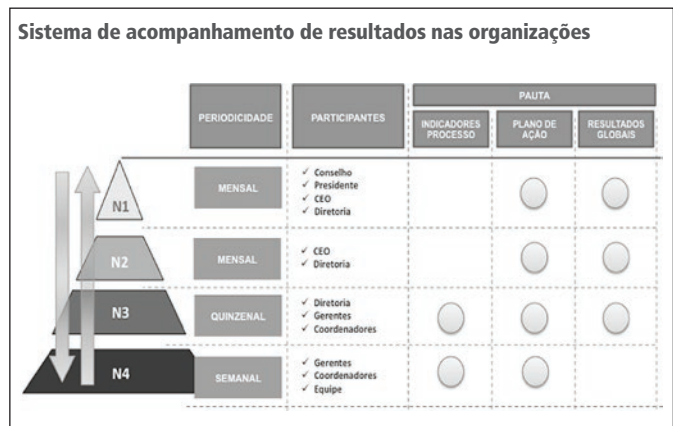
3. Nossas equipes *querem* ou *terão* motivação para fazê-lo?

As pessoas enfrentam dificuldades geradas pela necessidade de se adaptar a novas culturas de resultado. Cobrança por metas, eventual ausência de conhecimento sobre como alcançá-las (o que já tratamos anteriormente), a própria capacitação para esse processo e a "falta de tempo" podem ser entendidos como aspectos que impedem nossas equipes de ter motivação para fazê-lo.

As pessoas não gostam de fazer errado ou malfeito. Todos buscamos ser bem-sucedidos em nosso trabalho. Acredito que saber o que e como deve ser feito são condições para redução do nível de ansiedade e direcionamento do trabalho das pessoas ao que de fato gera valor e pode ser percebido como importante.

Acompanhe seu time. Esteja próximo de sua equipe, entenda as suas motivações individuais e garanta que serão catalisadores para os resultados globais. Atue nos erros e valorize os acertos. Errar é aprender e amadurecer. Retome o caminho com seu time e seja o líder do processo de mudança e crescimento profissional de todos. Recompense, reconheça os bons resultados. Fomente a cooperação e o aprendizado mútuo e contínuo. Aprenda, ensine e compartilhe. Crie o ambiente que motivará todos a alcançar os resultados esperados.

Estabelecer uma estrutura formal e organizada de governança dos resultados da empresa é um caminho eficaz não somente para dar visibilidade e transparência aos resultados da organização em todos os níveis e conhecer onde estão os principais problemas, mas também para oferecer espaço às pessoas para apresentar seus planos aos líderes, exercer a atitude de dono sobre o resultado que produzem, contribuir e gerar feedback do seu trabalho. Isso gera engajamento!



Falconi 2017

Temos a chance de começar a mudar hoje os resultados de nossas empresas. É fundamental refletir sobre os processos atuais de gestão, definir boas metas, compartilhá-las com as pessoas e garantir-lhes condição de alcançá-las, tornando-as capazes de gerar conhecimento novo. Com método, técnica e motivação adequados, nossos times estarão prontos para promover a revolução que esperamos e superar os desafios organizacionais, garantindo a sustentação dos resultados no longo prazo e a perenidade da empresa. ■