

DISCIPLINA ESTRATÉGICA – IMPLANTAR BONS PLANOS E ATINGIR GRANDES RESULTADOS

Muito se fala da importância do planejamento. A experiência demonstra que a execução de uma obra bem planejada tem muito maior probabilidade de sucesso do que aquela iniciada sem planejamento ou mal planejada – na confiança de que tudo dará certo. Pode ser uma construção, um projeto dentro de uma empresa, a conquista de um espaço no mercado ou qualquer conquista em nossas vidas pessoais e profissionais. Pode ser o planejamento do futuro de uma empresa.

Na prática, parece que muitas pessoas evitam planejar – porque dá muito trabalho ou não há tempo suficiente, dentre tantos outros “motivos”. Ainda que não faltem poderosas técnicas de planejamento e gestão, aplicativos de controle e tantos outros recursos, muitos empresários e dirigentes insistem no improviso. Tanto em iniciativas estratégicas quanto em planos operacionais.

Mas não é este o público que quero abordar neste artigo. Quero me referir àqueles empresários que constroem uma estratégia, um plano ou um projeto estratégico e, ao implementar, descobrem que, na prática, a teoria é outra. Aí abandonam o plano, arregaçam as mangas, calçam as botas, vestem seus uniformes e vão à luta.

Sempre há explicações para isso. O dia a dia das empresas, o emaranhado de leis e regras, a complexidade dos negócios ou a necessária habilidade para gerir pessoas de diversas formações, culturas e expectativas. Tudo isso se torna motivo para interromper a execução dos planos traçados em uma organização e, conseqüentemente, a obtenção dos resultados desejados. Dizem, ainda, que a concorrência acirrada agrava a necessidade de matar um leão por dia.

Talvez, isso justifique o porquê de haver tanta resistência à prática do planejamento.

Por outro lado, outro grupo de líderes tem conseguido se diferenciar. Tem conseguido colocar em prática uma grande parte de seus planos, mesmo que o vento nem sempre sopra a favor.

Observando bem de perto estas situações, percebemos que este segundo grupo tem algumas características que faltam ao anterior. São um pouco mais perseverantes e diligentes – talvez alguns sejam persistentes demais, outros teimosos e até cabeças-duras. Independente do rótulo dado, estes parecem obter melhores resultados. São mais bem sucedidos pela capacidade de completar um plano traçado e materializar o que está no papel.

Dentre os grupos que planejam mas não conseguem implementar, percebemos que algumas pessoas não completam a construção de uma casa porque resolvem aumentar alguma coisa – em metros quadrados ou em padrão de acabamento. Muitas empresas não atingem um objetivo estratégico porque não alocam os recursos materiais ou humanos necessários ou porque os dividem em diversas frentes e aí, não concluem uma coisa nem outra. Muitos planos não têm sua implementação concluída porque os líderes perdem o foco durante a jornada.

Vejam que, em todos os casos, deixamos de ser fieis ao que nos propusemos em um dado momento. Ser fiel ao plano original não tem relação com imutabilidade ou inflexibilidade. É normal e esperado que as variáveis externas, e mesmo as internas, mudem e é também absolutamente normal que o plano tenha que se adequar à nova realidade.

O problema não reside em mudar ou não os planos. Reside, sim, em acreditar que o plano é perfeito e, assim, não prever a superação de desafios não previstos – em ignorar a necessidade de rotas alternativas.

Sidney José Severini Júnior

www.severini.com.br | sidney@severini.com.br

Rua Silvestre Ferraz, 252 – Pav. Superior, Centro – Santa Rita do Sapucaí – CEP 37.540-000

Tel.: 35 34714040 | 35 91420267

Problema ainda maior é perder o compromisso com o plano traçado diante dos obstáculos inerentes à implementação.

Assim, bons planos preveem acompanhamento. Monitorar os resultados parciais obtidos, avaliar a aplicação dos recursos e aportar novos e diferentes recursos são atividades inerentes à implementação de qualquer plano. É fundamental, no entanto, que haja comprometimento com os resultados esperados e planejados nos momentos iniciais.

Em gestão de negócios, podemos chamar isso de Disciplina Estratégica. Por exemplo, tenho disciplina estratégica quando aceito alterar o cronograma de um projeto, mas não tenho quando sou inflexível em seu orçamento. Descobrir, ao longo da execução, que o plano é inviável e abortá-lo também faz parte da disciplina estratégica, pois não se trata de fracasso, trata-se de uma mudança deliberada.

Assim, a Disciplina Estratégica admite a mudança e até a interrupção do projeto, mas não admite o abandono, a negligência, a paralisia e a inoperância.

Vejo bons planejamentos estratégicos sofrerem mudanças profundas em nome de resultados de médio e longo prazo. Mas, infelizmente, também vejo planos serem interrompidos por falta de disciplina.

E a sua experiência, o que revela? Em sua empresa há, verdadeiramente, comprometimento com os resultados?

Sidney José Severini Júnior

www.severini.com.br | sidney@severini.com.br

Rua Silvestre Ferraz, 252 – Pav. Superior, Centro – Santa Rita do Sapucaí – CEP 37.540-000

Tel.: 35 34714040 | 35 91420267