

Defina os Hábitos de sua Organização para Aumentar a Eficiência no Trabalho

Brad Power

Nós não pensamos com frequência sobre a forma como normalmente agimos no trabalho, seja realizando um processo informal de cinco etapas para avaliar uma nova proposta ou estabelecendo prioridades para a gestão de nosso tempo. Mas nossa habilidade de melhorar a forma como trabalhamos depende da definição e moldagem de nossos hábitos mentais e práticos diários – nosso “trabalho padronizado”.

Considere a experiência de minha colega Lynn Kelley, que se uniu à Union Pacific Railroad, a maior rede de ferrovias dos Estados Unidos com quarenta e seis mil colaboradores, como vice-presidente de melhoria contínua há uns dois anos. Quando ela chegou, aprendeu que uma grande proporção dos colaboradores se aposentaria na próxima década. Então, a organização começou a documentar procedimentos operacionais padronizados para sistematizar a sabedoria e o conhecimento dos colaboradores. Ela me disse: “Inicialmente, pensei que o trabalho padronizado transformaria pessoas em robôs. Entretanto, aprendemos a utilizar o trabalho padronizado para envolver os colaboradores na documentação e melhoria de seu trabalho. Gestores pensam que devem descobrir qual é a melhor prática e, então, implementá-la. Mas nós decidimos que se fizéssemos isso, perderíamos o comprometimento dos colaboradores. Ao invés disso, implementamos primeiro em grupos de trabalho que desejam ser envolvidos no desenvolvimento de seu próprio trabalho padronizado”.

Na discussão que sucedeu a minha publicação sobre o balanceamento entre o consentimento e a autonomia, aprendi que há uma grande riqueza e abrangência no raciocínio por trás de como as organizações definiram métodos padronizados de fazer as coisas. Mas percebi que as razões se dividiram em três abrangentes categorias: (1) para garantir que as pessoas obedeçam aos procedimentos “obrigatórios” (por exemplo, verificações de segurança), para atingir a consistência, evitar problemas de segurança ou regulatórios ou lidar com emergências; (2) para tornar as pessoas conscientes sobre práticas “fundamentais” (uma rotina que foi considerada a melhor maneira de fazer as coisas), para conquistar adaptabilidade, flexibilidade e até inovação; e (3) para tornar as

peças conscientes sobre os critérios a adotar nas escolhas “optativas” (por exemplo, indenizar em até R\$ 50,00 os clientes que foram maltratados), para alimentar a criatividade, a inovação e a flexibilidade para satisfazer as necessidades dos clientes em tempo real e para aumentar a satisfação dos colaboradores no trabalho.

Procedimentos “Obrigatórios”. Fracassos evitáveis continuam a afligir-nos em quase todas as esferas da atividade organizacional. Em seu livro, *The Checklist Manifesto*, Atul Gawande, cirurgião no Hospital Brigham da Mulher em Boston, mostra o caso de uma simples lista de verificação como uma maneira de evitar problemas e lidar com a complexidade, especialmente quando vidas humanas estão em jogo. Pilotos de avião desenvolveram a lista de verificação que utilizam para decolagem e aterrissagem, a fim de garantir que aviões não caiam devido a erros evitáveis. Gawande fala sobre as reduções dramáticas em infecções quando colocamos uma “linha central” nos pacientes ao verificar os passos, tais quais lavar as mãos e limpar a pele do paciente com antisséptico. Listas de verificação ajudam a recuperar a memória e, claramente, definir os passos mínimos necessários em um processo. Como Gawande diz: “Em condições de complexidade, as listas de verificação não são apenas uma ajuda, mas um requisito para o sucesso. Sempre deve haver espaço para julgamento, mas julgamento auxiliado – e até aprimorado – pelo procedimento”. Procedimentos “Obrigatórios” também exigem permissão para divergência.

Práticas “Fundamentais”. Como podemos tornar o trabalho da organização, executar sua estratégia e cumprir sua missão *melhor*? As disciplinas que definem como os colaboradores devem realizar seu trabalho são bem definidas por certos métodos de melhoria de processo que discuti anteriormente, alguns muito conhecidos, outros nem tanto. Para refinar: quando algo é padronizado, esse padrão se torna a base para experiências que buscam melhorar o trabalho. Os colaboradores identificam problemas com a entrega do que os clientes querem, desenvolvem hipóteses sobre como o trabalho pode ser melhorado para entregar o nível de qualidade necessário, mudam uma variável por vez e observam quais tornam o trabalho melhor. Aderir ao padrão garante que as melhorias serão mantidas; também facilita o treinamento. Práticas “Fundamentais” ajudam os colaboradores no que eles fazem na zona compreendida entre os procedimentos “obrigatórios” e as escolhas “optativas”. É um ponto chave final: para fazer muitas melhorias pequenas e rápidas no trabalho em uma base contínua, as

peças precisam estar muito comprometidas em gerar novas ideias e conduzir experiências.

Escolhas “Optativas”. Para construir as capacitações de uma organização e aumentar o compromisso geral e motivação das pessoas, os líderes devem dar aos membros da equipe toda oportunidade de tomar a iniciativa e ser criativo. Seu pessoal quer autonomia para dominar seu trabalho e cumprir a proposta da organização. Portanto, a organização deve ser explícita sobre onde encorajar a iniciativa. Uma área óbvia, como descrita acima, é pedir às pessoas para procurarem formas de melhorar seu trabalho. Outro exemplo é lidar com os incidentes de insatisfação do cliente. Por exemplo, na Ritz Carlton, os colaboradores podem gastar até um limite para resolver um problema do cliente. Ou, na Starbucks, os colaboradores seguem uma abordagem que os encorajam a ser flexíveis em suas interações com o cliente. Como Kelley me disse: “Quando clientes precisam de serviço em tempo real, os colaboradores que têm poder para ser flexíveis em certo padrão podem melhor satisfazer essas necessidades... porque você não pode antecipar cada uma – ou escrever um manuscrito antecipadamente! Colocar o processo de decisão mais próximo às pessoas que lidam com o cliente é chave”. A Escolha “Optativa” ajuda os colaboradores a fazerem o que eles, provavelmente, devem fazer, não o que eles têm obrigação de fazer.

Precisamos nos desviar da noção de que padrões, necessariamente, significam rigidez. Ao contrário, o trabalho padronizado pode ajudar as pessoas a fazerem seus trabalhos consistentemente e com segurança e a melhorarem como eles fazem isso. Em vez de considerar seus colaboradores como insensatos, “trabalhadores” uniformizados (como Frederick Winslow Taylor fez antigamente) que precisam ser consistentemente supervisionados e obrigados a fazer a coisa certa, companhias como a Union Pacific estão ajudando-os a fazerem melhor os seus trabalhos utilizando uma visão flexível de procedimentos de operação padronizados. A visão tradicional na qual eficiência requer burocracia, e essa burocracia impede a flexibilidade, deve ser substituída por um novo modelo: a aplicação inteligente de trabalho padronizado permite a você ter eficiência e flexibilidade.