Uma nova forma de gestão

por Michael Ballé

ARTIGO – Desvio da missão, silos e uma força de trabalho desengajada são alguns dos efeitos negativos da gestão tradicional. Michael Ballé oferece uma alternativa baseada no princípio do pensamento lean de respeito pelas pessoas.

A principal abordagem à gestão está tão profundamente gravada em nossas mentes que tendemos a achá-la completamente natural. Costumamos chamar essa forma de gestão de "comando e controle" (com seus cinco elementos, *Planejamento, Organização, Seleção, Direção e Controle*): nesse contexto, o papel do gerente é decidir o que fazer e *planejar* como fazer, *organizar* as coisas de forma a garantir o melhor uso dos recursos disponíveis, *selecionar* o pessoal para executar o plano, dizer-lhes como fazer o trabalho e, finalmente, garantir que tudo siga de acordo com o plano.

Como um corolário, os gerentes modernos também têm tentado organizar os aspectos de *direção* e *controle* da implementação criando departamentos inteiros com o único propósito de garantir que os planos de ação sejam seguidos; os resultados são reportados, e as práticas, auditadas.

A gestão tradicional faz as coisas acontecerem – eventualmente. Sem dúvidas. Entretanto, a abordagem tem muitas inconveniências: desvios da missão, política por silos e desengajamento dos colaboradores.

Em primeiro lugar, há o risco de perder de vista o propósito voltado ao cliente. Desvios da missão ocorrem quando o foco na produção e na otimização esconde os resultados e a necessidade por discernimento. As coisas acontecem porque coisas acontecem, e eventualmente ninguém terá tanta certeza sobre do que se trata a missão. Os negócios, mesmo os pequenos, perdem de vista o fato de que seu propósito é apoiar seus clientes na obtenção do que querem, em oposição a ganhar dinheiro vendendo o que têm no estoque. A ênfase na otimização de recursos inerentemente muda o foco das pessoas para estruturas e sistemas internos – e para longe dos clientes.

Um teste muito simples é perguntar-se quanto tempo de seu próprio dia é gasto em discussões sobre como servir melhor os clientes, em oposição a se preocupar sobre como fazer a organização funcionar.

Em tempos difíceis, muitas empresas embarcam em esforços de redução de custos que afetarão os clientes ao reduzir funcionalidades "desnecessárias", diminuindo as gamas do produto ou usando materiais mais baratos. Em vez disso, eles deveriam fazer que sua cadeia de suprimentos funcionasse melhor, liberar capital dos estoques e reinvestir no aumento de valor para o cliente.

Melhorar o fluxo, claro, significaria trabalho em equipe entre os departamentos, o que raramente acontece, por causa dos silos organizacionais.

Silos significa política por silos. Cada chefe de departamento soluciona seu problema, conforme o ponto de vista do departamento. Eles podem planejar, organizar, selecionar, dirigir e controlar corretamente como fazem seu próprio trabalho sem terem de se preocupar com o que os outros departamentos estão fazendo na empresa. Como resultado, as interações com os outros chefes de departamento tendem a ser limitados a brigar por recursos (nunca há o suficiente) e a apontar dedos: "Não é minha culpa se as coisas deram errado. Estou fazendo minha parte".

Coordenação é um problema tão comum em organizações de comando e controle que todos agora a aceitam como inevitável, e os executivos seniores acreditam que, quando foge do controle, a resposta é reorganizar. Quebrar as barreiras entre departamentos é a chave para acelerar o fluxo de trabalho e melhor servir os clientes sem carregar tanto peso morto organizacional, mas isso requer o engajamento dos colaboradores na solução de problemas além das fronteiras funcionais.

Infelizmente, o comando e controle também cria desengajamento.

O desengajamento no trabalho está se tornando um problema tão visível que está finalmente começando a ser reconhecido. Uma pesquisa da Gallup, por exemplo, descobriu que o engajamento dos colaboradores é o mais baixo da história, com apenas 30% dos colaboradores norte-americanos aparecendo para trabalhar com o compromisso de dar o seu melhor (a perda resultante de produtividade para a economia dos Estados Unidos está entre 450 e 550 bilhões de dólares). Um estudo da Harvard Business Review mostra que "apesar de muitos líderes entenderem a importância do engajamento, três quartos dos entrevistados disseram que muitos colaboradores de suas organizações não estão muito engajados".

Nenhum desses problemas é particularmente misterioso ou desconhecido dos gerentes. Na verdade, o mesmo estudo de 2013 da HBR traz uma impressionante ilustração do

atual pensamento gerencial: dentre os fatores que mais provavelmente trarão sucesso à empresa, um alto nível de engajamento dos colaboradores fica em terceiro (com a mesma pontuação de "forte liderança executiva"), ficando apenas atrás de um alto nível de serviço ao cliente e de comunicações efetivas.

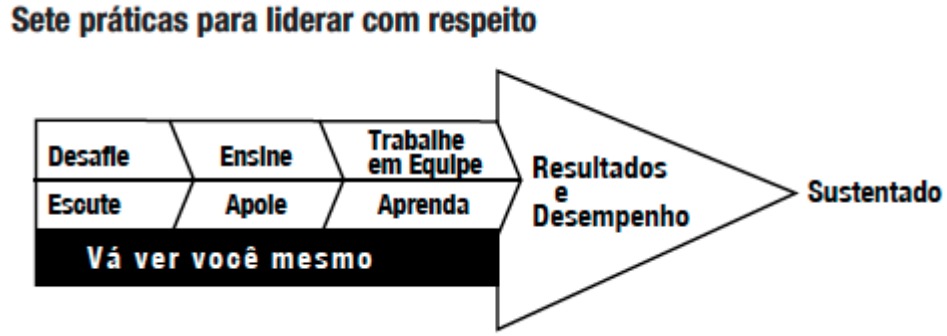
O problema, claro, é que não há como engajar a força de trabalho usando a principal abordagem de gestão.

A falta de serviço ao cliente, as políticas funcionais e o desengajamento dos colaboradores são efeitos colaterais naturais da prática diária da gestão por *Planejamento, Organização, Seleção, Direção e Cotrole*. Em outras palavras, quanto mais você planeja, organiza, seleciona, dirige e controla seus colaboradores, mais você contribui para o baixo desempenho deles. Aceite.

Há uma alternativa.

UMA NOVA FORMA DE GESTÃO

O modelo de liderar com respeito – composto por *Ir e Ver, Desafiar, Escutar, Ensinar, Apoiar, Trabalhar em Equipe e Aprender* – é uma prática de gestão radicalmente diferente, que se baseia em engajar as pessoas e mostrar-lhes a direção a seguir em vez de tentar pensar por elas.



A premissa básica da gestão de liderar com respeito é que você tem a organização que você tem, não pode mudar. Em vez de traçar um novo plano para reorganizar, você começa indo e vendo como as coisas realmente acontecem a fim de:

1. Compartilhar os desafios da empresa com os colaboradores – mostrar quais questões precisam ser respondidas a fim de servir melhor os clientes hoje e quais problemas precisam ser solucionados para servir melhor os clientes amanhã. "Mostrar" é a palavra certa aqui, porque desafiar não tem a ver com dizer ou planejar, mas com

comportamento. Ao fazer perguntas sobre o serviço ao cliente, sobre as reclamações do cliente e sobre as dificuldades em entender o que os clientes querem, o líder concebe expectativas para todo mundo em todos os lugares de uma forma clara e demonstrável que não confia em palestras e afirmações da missão, mas no modelamento do comportamento através do envolvimento direto.

2. Escutar sobre os obstáculos que as pessoas enfrentam – não surpreendentemente, quando desafiados a servirem melhor os clientes internos e externos, os colaboradores explicarão por que isso ou aquilo não está acontecendo. Eles raramente lhe dirão que não querem fazer isso. Na maior parte das vezes, eles explicarão por que isso não pode ser feito. Alguns desses obstáculos são reais (procedimentos ou sistemas organizacionais que muitas vezes ficam no caminho); alguns estão apenas nas mentes das pessoas. Considerando um ou outro, o fato é que as pessoas encontraram um obstáculo. Como líder, você não deve tolerar nem ignorar o problema. Entender não significa concordar, mas reconhecer o obstáculo e, em vez de pular para conclusões, pedir às pessoas que reflitam mais profundamente sobre ele e que sugiram uma forma de ultrapassá-lo.

Então, em vez de "selecionar" e trazer novas equipes, um líder assume a responsabilidade de treinar pessoas que já estão na organização e explicar-lhes que enfrentar hoje os desafios no longo prazo da empresa resulta em mudanças nos papéis e nas prioridades de amanhã. Os líderes precisam trabalhar com seu pessoal e:

3. Ensinar novas habilidades – em particular, treinar cada gerente médio para que assumam a responsabilidade pelo treinamento de seus próprios subordinados diretos. Enfrentar desafios e trabalhar em um ambiente turbulento significa afiar habilidades antigas e aprender novas todos os dias. O trabalho do líder é garantir que isso aconteça diariamente como parte do trabalho regular – o lean oferece muitas técnicas para fazer isso. Habilidades importantes para ensinar incluem aprender a enxergar o potencial de melhoria nas atividades atuais, analisar o atual método de trabalho, ter novas ideias e iniciativas, testá-las e ver se funcionam.

4. Apoiar esforços e iniciativas de aprendizagem – aprender a mudar é difícil e envolve 1) dominar os padrões existentes e 2) melhorar ponto a ponto para descobrir o que precisa ser mudado. Procurar melhorias incita a vontade humana de aprender novas habilidades, mas é algo que precisa ser cuidadosamente alimentado pela gestão. Gerentes, portanto, precisam aprender a reconhecer as dificuldades das pessoas, a

mantê-las motivadas em suas iniciativas de melhoria e a reconhecer seus esforços. Isso significa ensinar os gerentes médios a dizerem “tente” (e criar as condições para que eles possam fazer isso) em vez de “claro que não”.

Direção e controle têm a ver com garantir que os planos de ação sejam executados dentro do departamento de alguém. Como gerente médio, a ideia é que, se administrar corretamente sua área, você está fazendo o trabalho da forma certa, e ninguém pode lhe culpar. Nas empresas e nos mercados rápidos e altamente conectados de hoje, entretanto, isso não faz sentido. Silos são necessários, porque são a chave para treinar e apoiar e porque os colaboradores precisam de algum tipo de afiliação profissional dentro do negócio para que possam aprender e serem reconhecidos. Entretanto, o trabalho precisa fluir facilmente de um departamento para o próximo, de silo para silo, e isso só acontece se os chefes de departamento aprenderem a trabalhar uns com os outros em uma base diária. Nesse sentido:

5. Trabalho em equipe é uma habilidade, que é traduzida em conhecer como solucionar problemas com colegas através das fronteiras organizacionais. Em vez de deixar os gerentes médios se ancorarem no pensamento protetor a fim de garantir a estabilidade de seus departamentos, um líder deve continuamente desenvolver o trabalho em equipe fazendo com que os chefes de departamento foquem juntos em abordar os desafios em larga escala solucionando problemas específicos entre as funções. Isso significa reunir-se regularmente – não para apresentar o estado de um departamento (enquanto todos os outros na sala checam seus e-mails), mas para solucionar juntos problemas interfuncionais relacionados aos clientes, um a um, a fim de desenvolver relacionamentos de trabalho mais fortes por toda a empresa.

6. Aprender com os esforços de melhoria: em vez de controlar os planos e as instruções que foram implementadas, os líderes descobrirão o poder dinâmico de estudar como seu pessoal soluciona problemas. Medir é essencial para aprender, não para recompensar ou culpar, mas para aprender o que funciona e o que não funciona. Ou, mais especificamente, sob quais condições os novos métodos funcionam e sob quais não funcionam. Os líderes precisam aprender a reconhecer ideias verdadeiramente inovadoras, não importando quão pouco promissoras forem em seus primeiros estágios, e a protegerem-nas dos *status quo* organizacional para deixá-las florescer em inovações de pleno direito.

Aprender com esforços de melhoria ponto a ponto tem um grande impacto no projeto organizacional: em vez de reestruturar ou reorganizar, o negócio adaptará um ponto de mudança por vez. Isso é um pouco perturbador, porque significa deixar de lado a ideia de que 1) há uma forma otimizada de organização e 2) sabemos qual é essa forma. Ao procurar ganhos dinâmicos em vez de otimizações estatísticas, os líderes aprendem a deixar suas organizações evoluírem (em vez de destruir e reconstruí-las), gerenciando mudanças uma após a outra. Para cada nova mudança específica, os líderes aprendem a reconhecer os problemas que ainda restam e a já pensar sobre o próximo para manter o ritmo da transformação.

Inovação é o nome do jogo – cada revisão gerencial oferece suas próprias sugestões sobre como tornar uma empresa ou departamento em "motores de inovação". Isso não considera que os resultados, sejam quais forem, são reflexos do que as pessoas fazem todos os dias. O que você tolera continuará acontecendo, assim como as novas habilidades que você pratica incansavelmente todos os dias irão mudar a forma como a organização se comporta. Não há escapatória.

Todos concordam que melhorar a capacidade da organização de inovar depende de um foco no cliente, da colaboração interfuncional e do engajamento dos colaboradores. Entretanto, isso não irá acontecer até que o comportamento gerencial diário pare para ativamente desencorajar a realização desses três elementos.

A habilidade para inovar e manter um ambiente de rápida evolução depende da construção de capacidades em todas as pessoas para inovar todos os dias e em todos os lugares. Isso requer uma abordagem completamente nova à gestão. A gestão de liderar com respeito é radical e abre uma porta diferente – como uma prática, ela é construída principalmente de atitude e de algumas ferramentas visuais. Para adquiri-la, é necessário vontade, não estudos longos e árduos.

Em outras palavras, você se torna o que pratica, e não há hora melhor para começar do que agora. Para citar a principal personagem de meu último romance, "Liderar com Respeito": Semana que vem é um novo começo. Por isso, amanhã é um novo começo. Agora é um novo começo".

Fonte: Planet Lean