

TI

## Como a Nike criou uma obeya de TI lean bem-sucedida

FRED MATHIJSEN

Uma sala obeya pode ser a base de uma transformação lean, mas desenvolver um ambiente de gestão visual bem-sucedido é mais fácil de dizer do que de fazer. O departamento de tecnologia da Nike compartilha algumas dicas.



A primeira vez que percebi o poder da gestão visual foi quando eu estava visitando nosso Centro Europeu de Distribuição em Laakdal, na Bélgica, há cerca de cinco anos. O que vi lá me inspirou a tentar trazer o mesmo tipo de princípios para a organização de tecnologia da Nike.

Mas como eu poderia, enquanto líder, apoiar o desenvolvimento de uma sala *obeya* eficaz no departamento que eu estava gerenciando?

Pensei que uma boa maneira de começar seria pedindo a todos do departamento que lessem [TI Lean](#), que achei extremamente útil. Eu tinha certeza de que isso nos ajudaria a obter a tração e o apoio de que precisávamos para começar.



Funcionou, e muitas ótimas ideias começaram a aparecer. A reflexão se seguiu, enquanto ponderávamos qual era a informação mais importante que queríamos compartilhar em nossa sala *obeya* e que efeito queríamos que ela tivesse no comportamento organizacional.

Antes de explicar nossa jornada, no entanto, é importante observar que *obeya* significa literalmente “grande sala” e sugere que uma equipe se reúna em uma grande sala visual para realizar seu trabalho. Ela pode ser usada para diversos fins – desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de software, gestão de projetos, gestão do fluxo de trabalho e até mesmo planejamento de festas. Globalmente, a Nike usa espaços visuais e colaborativos de trabalho com sucesso por muitos anos – somos uma empresa altamente visual, colaborativa e inovadora. O que há de especial em nossa sala *obeya* é que a estamos usando para o desdobramento da estratégia da TI EMEA da Nike (também conhecida como *hoshin kanri*), onde conectamos visualmente a estratégia corporativa de nível alto por meio de iniciativas específicas e *kaizen*.

No entanto, quando começamos, principalmente por razões práticas, decidimos nos concentrar na função de Gestão de Portfólio e Projetos em Tecnologia, para a qual já tínhamos muitas informações. Logo depois, expandimos até o ponto em que cobrimos cada projeto que empreendemos até que, eventualmente, a estratégia que norteava as decisões do portfólio também foi abordada. Essencialmente, as salas *obeya* só cresciam.

Como você sabe, o sucesso gera sucesso. Quanto mais trabalho investíamos em nossa sala *obeya*, mais resultados começávamos a enxergar. As pessoas começaram a entrar e fazer perguntas, e logo o restante da Nike Technology ficou empolgado.

Quando me tornei diretor sênior de tecnologia, o desafio para mim passou a ser como escalar nossos esforços para alcançar os vários departamentos da organização. Naquela época, estávamos reorganizando nossos escritórios, e toda a minha equipe de liderança sênior desistiu de seus escritórios particulares, favorecendo um espaço de trabalho visual mais aberto. Reorganizamos o espaço extra, triplicando o tamanho da liderança de TI e também adicionamos uma sala de inovação ao lado. Essa dedicação e investimento da liderança sênior envia uma mensagem clara.

## TENTATIVA E ERRO

As pessoas costumam me perguntar o que é preciso para montar uma sala *obeya* bem-sucedida. Embora não exista uma fórmula mágica, o que é absolutamente necessário não é apenas inspiração e altos níveis de criatividade, mas também perseverança. Se você seguir esse caminho esperando resultados rápidos, nem





comece. Essa é uma mudança cultural fundamental que ocorre quando as pessoas aprendem novos comportamentos e modos de interação.

O desenvolvimento da liderança de TI da Nike Technology aconteceu através de tentativa e erro. No começo, tínhamos uma vaga ideia de como seria a sala *obeya*, mas foram necessárias várias iterações para chegar mais perto do nosso objetivo.

Sempre pensamos em nossas decisões para determinar se elas eram realmente o melhor curso de ação: “Esses são os dados certos para colocar na parede?” ou “estamos exibindo dados no formato certo?” eram algumas das perguntas que comumente fazíamos. Mais importante, sempre nos perguntávamos como poderíamos manter os dados relevantes para que nossos *stakeholders* realmente discutissem e aprendessem a enxergar e resolver problemas e a tomar decisões.

As evidências claras de que a sala *obeya* estava funcionando começaram a aparecer, pois os principais *stakeholders* da Nike Technology começaram a ter suas principais sessões de planejamento e revisão. Em pouco tempo, passamos a ter que agendar a sala, porque ela havia se tornado muito popular. Também descobrimos que as decisões eram tomadas com mais rapidez e confiança na sala *obeya*, pois as pessoas estavam imersas nas informações necessárias para explorar alternativas, fazer perguntas e formular hipóteses – a base da tomada de decisão informada. Nesse ambiente, as pessoas demonstraram que poderiam se unir, enfrentar desafios difíceis e seguir em frente juntas.

O que muitos esquecem é que as pessoas são (ou pelo menos deveriam ser) os maiores beneficiários da introdução de uma sala *obeya*.

Em nossa organização, queremos que os colaboradores entendam como seu trabalho contribui para a estratégia da Nike, os imperativos estratégicos europeus e as metas de negócios em tecnologia. Mas não para por aí: a maioria deles agora enxerga uma melhoria significativa na clareza de metas e na produtividade para obter melhorias focadas desde que o lean, o desdobramento da estratégia e a sala *obeya* foram introduzidos.

É um processo lento, e é importante perseverar e ser paciente. Há quase um ano, por exemplo, dedicamos uma parede da sala *obeya* para rastrear as questões operacionais do dia a dia, mas foi apenas nos últimos dois meses que a enxergamos realmente impulsionando a mudança e tendo uma influência positiva na maneira como lidamos e resolvemos incidentes. Em última análise, esperamos ver menos incidentes.



Outra dificuldade que qualquer pessoa que esteja montando uma sala *obeya* deve estar ciente é encontrar o equilíbrio certo entre exigir normas em processos e documentação e liberar a criatividade das pessoas na construção de um ambiente visual operacional.

Os padrões são necessários (na Nike, como outras organizações, existe a expectativa de que as pessoas os sigam de acordo com as orientações), e depois de um tempo eles se tornam parte do DNA de uma organização, mas não devemos esquecer a importância de permitir que nosso pessoal crie soluções criativas para os problemas. Em nossa experiência, uma sala *obeya* cria uma zona de segurança para tornar visíveis objetivos e problemas e para que eles possam ser discutidos abertamente, o que leva à resolução criativa de problemas e inovação.

## O PODER DOS EXPERIMENTOS

Essa jornada mudou a maneira como ajo enquanto líder: agora sou evangelista e sinto a responsabilidade de garantir que mais pessoas sejam incentivadas a experimentar e, ocasionalmente, falhar, desde que aprendam com essas experiências.

Essa é a grande vantagem de trabalhar na Nike: as pessoas são livres para experimentar e inovar. Em outras palavras, se achamos que algo pode ajudar a organização a melhorar, a gente *just do it*. Trocadilho proposital.

**Fonte:** [Planet Lean](#)

### Sobre o autor



Como diretor sênior de tecnologia da Nike Europa, Fred Mathijssen é responsável por liderar a divisão em seu apoio à estratégia de crescimento da Nike e garantir a execução impecável das atividades diárias de “administração de negócios”. Fred é um veterano da Nike com 15 anos de experiência na liderança de grandes projetos e na execução de várias divisões, incluindo a expansão do Centro de Distribuição da Nike na Bélgica. Antes de ingressar na Nike, ele trabalhou na Apple por 17 anos.