

LIDERANÇA FORA DOS PADRÕES

JON KATZENBACH e ZIA KHAN.

Ed Carolan sabe tudo sobre como fazer sopa. Também é mestre em utilizar objetivos de desempenho para motivar os funcionários da linha de frente. Do início de 2007 até o final de 2009, ele era o gerente-geral da StockPot, divisão da Campbell Soup que produz sopa fresca refrigerada para serviços de alimentação.

Conversamos com Carolan ao visitar as instalações de sua empresa, em Everett, Washington, EUA, no início de 2009. Esperávamos encontrar alguém que combinasse com o estereótipo de gerente de indústria: cabelo bem cortado, sobriedade e ar técnico. Entretanto, o homem que apareceu tinha cavanhaque e usava botas pretas de motociclista. "*Prontos para uma visita à fábrica?*", disse ele, e em poucos minutos estávamos fazendo um tour como nenhum outro que já tivéssemos experimentado: tão detalhado, agradável e cheio de novidades que parecia que estávamos em um episódio de *Vila Sésamo*.

Descobrimos que Carolan havia se tornado vice-presidente e gerente-geral da StockPot em janeiro de 2007. Na época, a empresa precisava de uma reviravolta. Nos dois anos anteriores à chegada de Carolan, a lucratividade havia caído muito, com o declínio das vendas. A subsidiária estava quase em último lugar no ranking de segurança e de outras métricas operacionais da cadeia de fornecimento da Campbell mundial. O envolvimento dos funcionários seguia o mesmo caminho.

Carolan e sua equipe deram a virada de que a empresa precisava. A lucratividade se estabilizou e, depois, mesmo com a recessão de 2008-2009, houve aumento da ordem de 50%. Uma das métricas mais difíceis de melhorar em um mercado mais básico, como o de sopas, é a eficiência da fábrica. Os avanços são contados geralmente em décimos de ponto percentual, e ainda assim é necessária muita persistência. Com a nova equipe gerencial, a eficiência da fábrica saltou 23%. A satisfação dos funcionários cresceu 14%. Durante nosso tour pela unidade, o moral elevado era palpável e o orgulho de trabalhar ali era evidente nas entrevistas feitas.

Como a equipe de Ed Carolan conseguiu uma transformação tão notável em tão pouco tempo? Focou número limitado de objetivos mensuráveis de desempenho, de maneira pessoal, espontânea e repleta de sentimento positivo, e liderou equilibrando mecanismos formais e comunidade informal -experiência semelhante à de empresas como Southwest Airlines, Orpheus Chamber Orchestra, Home Depot, Bell Canada e Aetna.

RAZÃO E EMOÇÃO

Em qualquer empresa, há duas organizações em funcionamento: a formal e a informal. A organização formal é a estrutura de governança-padrão, comum à maioria das grandes companhias fundadas no século passado. As pessoas no mundo empresarial reconhecem a organização formal como uma estrutura racional que funciona com base em regras, opera por meio de hierarquias e programas, e avalia o desempenho com base em números.

Se você foi treinado em áreas em que o aspecto racional prevalece, como finanças, tecnologia e operações, como ocorre com tantos gestores, provavelmente aprendeu como se movimentar nesse domínio da formalidade, utilizando ferramentas tangíveis como descrição de cargos, organogramas, fluxogramas, *scorecards* etc.

A organização informal, por sua vez, é um aglomerado de todos os aspectos humanos da empresa: os valores, as emoções, os comportamentos, os mitos, as normas culturais e as redes que não aparecem no papel. O poder desse lado informal é visível em qualquer empresa todo dia; é uma força inegável e emocionalmente ressonante. Mesmo o mais racional dos gestores reconhece que a organização informal dentro de uma empresa pode criar efeitos que parecem mágica, especialmente em situações de mudança ou transformação. É quando emergem líderes inesperados. A paixão inflama e empurra o trabalho para frente. As unidades e as operações se transformam rapidamente. Há também, no entanto, os efeitos menos positivos: a oposição se esconde nas sombras, a ansiedade e o medo atrapalham o trabalho e tira dos trilhos melhorias operacionais fundamentais.

As empresas que mantêm altos níveis de desempenho ao longo do tempo aprenderam como mobilizar sua organização informal e, ao mesmo tempo, preservar e aumentar as estruturas formais uma coisa em sincronia com a outra. Em geral, as pessoas apreciam o valor da "liderança fora dos padrões": equilibrar medidas formais e informais na busca de níveis de desempenho mais elevados. Os fãs dos esportes, por exemplo, sabem que os grandes treinadores dão atenção tanto aos aspectos emocionais do jogo como às habilidades técnicas envolvidas. Nos negócios, a organização informal é mobilizada com mais sucesso quando há foco agudo no desempenho. As pessoas querem saber como sua colaboração informal levará a melhores resultados.

Entretanto, é difícil para qualquer gestor, mesmo aquele que tenha predileção pela informalidade, compreender exatamente como liderar fora dos padrões. Não existe, afinal de contas, um livro de receitas universal para isso: o equilíbrio adequado entre medidas formais e informais vai parecer bem diferente de acordo com a empresa, o negócio e as circunstâncias. No mundo empresarial, os líderes versados primordialmente em parâmetros formais talvez se sintam menos confortáveis quando têm de lidar com o que veem como aspectos mais "confusos" da organização. Eles podem partir do pressuposto de que a cultura de uma empresa é em larga medida um produto secundário de iniciativas formais: basta estabelecer as relações de *reporting* corretas (quem se reporta a quem) e os imperativos programáticos, e os corações e mentes seguirão o mesmo caminho. Eles talvez também acreditem que as medidas informais exijam conversas longas, e líderes ocupados nunca conseguem encaixá-las em sua agenda. Por fim, embora o efeito comportamental desses elementos tenha sido estudado no mundo acadêmico, muitos aspectos informais da organização não são compreendidos o suficiente para ser explorados com alguma regularidade nos negócios.

Se você está interessado em criar esse equilíbrio em sua empresa, um bom começo é estabelecer objetivos e métricas de desempenho. Isso significa descobrir como usar métricas, que são quantitativas por natureza, para avaliar e melhorar o desempenho da companhia, o que, em geral, é algo qualitativo.

Independentemente de quão importante a organização informal possa ser, a empresa tem de ter um desempenho cada vez melhor ou, no mínimo, acima das expectativas. Se você consegue operar com métricas de modo viável, ou seja, sem castrar a organização por meio do uso inadequado dos controles formais, então será capaz não apenas de acelerar o caminho até o desempenho mais elevado, como também de oferecer aos funcionários um entendimento muito maior dos resultados que fazem diferença.

O DESAFIO DA VIRADA

Veja, por exemplo, o caso de Ed Carolan e sua equipe na StockPot. Eles começaram a virada revendo a estratégia da empresa. Perceberam que, para melhorar o desempenho, precisavam destinar mais atenção e recursos aos grandes varejistas. Isso permitiria tirar proveito da capacidade de produção de grandes volumes e cortar o número de unidades produzidas para manutenção de estoque, aspectos importantes em um negócio com custos fixos consideráveis.

Como parte desse esforço, eles também precisavam ajudar na percepção da StockPot. A sopa já era considerada de qualidade pelos serviços de alimentação, mas também tinha de ser vista como boa opção para comer em casa.

Era uma estratégia inteligente, que seria recompensada quando os tempos difíceis da economia chegassem, a pressão no bolso das pessoas, que começou em meados de 2008, levou-as dos restaurantes para os supermercados, em busca de comida pronta para consumir em casa.

Essa estratégia também exigiu mudanças significativas na maneira de fazer negócios da StockPot. Para atender varejistas de primeira linha, era preciso satisfazer sua demanda por meio de custos competitivos, alta qualidade e ótimo serviço.

VALORES QUE IMPULSIONAM O DESEMPENHO

Um dos segredos para empreender as mudanças necessárias foi o foco de Carolan em métricas que fizessem diferença e motivassem. Para isso, ele tinha de fazer com que a organização se voltasse mais para valores, e isso exigia compreender como os funcionários viam os valores da empresa naquele momento. Então, Carolan e vários membros de sua equipe realizaram uma série de mesas-redondas com pequenos grupos, que envolveram quase todos os 550 funcionários da indústria. Nos grupos, ele percebeu que as pessoas trabalhavam com base em rotinas que seguiam fazia anos. Nesse período, poucas tentativas de melhorar essas rotinas haviam sido feitas. A empresa não era percebida como dona de uma estratégia clara. Ninguém discutia resultados de desempenho abertamente ou sabia muita coisa sobre eles. Dessa maneira, o moral estava baixo, a colaboração era mínima e o trabalho em equipe virtualmente não existia.

Carolan e sua equipe sintetizaram o que foi discutido nas mesas-redondas, elaboraram uma lista de valores propostos, distribuíram para os funcionários e lhes pediram que votassem naqueles que achassem mais importantes. Depois, analisaram os resultados e organizaram os valores em uma pequena lista. Uma nova rodada de discussão aperfeiçoou a redação e garantiu que os valores selecionados eram mesmo os que os 350 colaboradores achavam mais importantes.

Esse processo amplo e inclusivo provou para os funcionários da Stockpot que sua opinião e seus sentimentos faziam diferença. Eles desenvolveram maior senso de propriedade em relação aos valores do que teriam com uma lista criada pela liderança. Como na maioria dos esforços de formatação de valores, o processo foi tão importante quanto o resultado, se não mais.

No tour que fizemos na empresa, Carolan mostrou um dos pôsteres pendurados por toda a fábrica: **"Faça o que você diz que vai fazer"**.

"Talvez isso soe um pouco como palavrório", diz ele, "mas é o que todo mundo queria. Começamos com 'Faça o que dissermos', que parecia bom para mim, até que alguém perguntou: 'Quem é nós?'. Foi uma ótima pergunta. As pessoas

sentiam que o 'nós' poderia ser apenas a equipe de liderança. O diálogo que tivemos sobre responsabilização e compromisso nos ajudou a entender cada um de nós melhor e conseguimos uma declaração talvez menos elegante, porém mais significativa. 'Faça o que você diz que vai fazer' se aplica a todo mundo. E realmente ajuda a impulsionar o desempenho."

Com base nesses valores, Carolan formatou uma estratégia para seguir adiante com apenas alguns elementos. Para cada um, identificou uma ou duas métricas para acompanhar o desempenho. Por exemplo: na cadeia de fornecimento, função geralmente administrada com muitas métricas difíceis de decifrar, ele incluiu somente duas: "serviços a nossos clientes" e "quilos de sopa por dia".

"Serviço a nossos clientes" foi estrategicamente importante diante do fato de a empresa se concentrar cada vez mais em grandes varejistas com altas expectativas. A capacidade da StockPot de servir bem os clientes era fonte de orgulho, e a métrica tirou proveito e reforçou essa energia emocional para obter maior coordenação entre os turnos, mais eficiência e garantia de melhor qualidade.

A métrica "quilos de sopa por dia" também foi cuidadosamente escolhida. *"Primeiro nos concentramos na forma-padrão de medir quantos quilos de sopa a fábrica produzia por hora trabalhada. O problema era que essa métrica não tinha significado algum para a equipe. É difícil descobrir o número bom, assim como o número ruim, e como cada pessoa pode fazer diferença para obtê-lo",* explica Carolan. Pior ainda, a métrica por hora trabalhada criava a preocupação de que algum gestor pudesse tentar melhorar seu número simplesmente reduzindo a quantidade de horas de trabalho.

"É claro que isso não faria sentido estrategicamente", diz Carolan, *"porque estávamos tentando fazer com que os volumes produzidos na nova fábrica aumentassem. No entanto, muitos funcionários são pagos por hora e, assim as horas trabalhadas são fundamentais para eles. É assim que pagam suas contas e colocam comida na mesa de casa."* Foi fundamental, portanto, evitar qualquer percepção de que o número de horas poderia ser reduzido.

Desse modo, Carolan e sua equipe mudaram a métrica para quilos de sopa por dia. *"Todo mundo lida com o produto, da preparação ao momento de despachar, passando pelo empacotamento. Isso é tangível e tem significado. As pessoas ficam animadas quando veem os números subindo, o que as leva a se articular e trabalhar juntas, como equipe. Cada funcionário pode melhorar seu desempenho para maximizar a produção diária. Todos se sentem conectados ao parâmetro de quilos por dia, participando do mesmo esforço para melhorar essa métrica."* Em outras palavras, a nova métrica não tinha significado apenas no nível individual, também ajudava a impulsionar o esforço colaborativo.

Ainda que as métricas tenham se mostrado bem-sucedidas, Carolan foi cuidadoso em não acrescentar outras.

CONSCIÊNCIA INSTANTÂNEA

Outro princípio seguido por Ed Carolan no que diz respeito às métricas foi o de que a comunicação sobre elas deve ser visível e clara. As mais importantes eram expostas em telas de LCD ao longo de toda a fábrica em cores diferentes: verde para as que estavam sendo alcançadas, amarelas para as que corriam risco de sair dos trilhos e vermelho para as que se encontravam abaixo do objetivo. *"Se você tem as métricas corretas e uma delas fica no vermelho, todos compreendem imediatamente o que isso significa e como podem ajudar",* diz ele. *"Essa é uma frustração que as pessoas muitas vezes têm quando lidam com métricas*

exageradamente analíticas e abstratas; elas não sabem o que podem fazer em relação a elas."

Carolan também usa métricas selecionadas especialmente para objetivos de curto prazo, com a mesma firmeza com que emprega as métricas mais formais. Ele conta: *"Quando negociamos com grandes varejistas, por exemplo, o custo é muito importante. Tentei utilizar uma métrica de centavos por quilo, mas era difícil se preocupar com um centavo perdido quando os funcionários deixavam cair, sem querer, um pouco de sopa ou um ingrediente. Então, conversei sobre como nosso desempenho naquela métrica havia feito diferença em ganhar ou perder um cliente. Quando viram que podíamos ganhar ou perder uma grande venda por causa de alguns centavos, eles passaram a prestar mais atenção"*.

Dessa maneira, Carolan não apenas atingiu o orgulho da equipe em ganhar clientes e aumentar os volumes de vendas, como também acertou nas conexões informais. Ninguém quer decepcionar a equipe de vendas que estava na rua trabalhando duro para garantir um grande contrato.

Carolan acredita que conectar pessoas com o trabalho ajuda a desenvolver e manter alto nível de desempenho, porém deixa claro que são os resultados mensuráveis do desempenho que fazem mais diferença.

"Ed me faz lembrar da escola", um de seus subordinados diretos nos disse "A professora de química tratava todos os alunos como se estivessem no jardim de infância. Eu a odiava e não fazia os trabalhos. Já o professor de matemática nos tratava como adultos. Ele esperava que fizéssemos um trabalho nota 10, e nós fazíamos mesmo, porque não queríamos de despontá-lo. Ed é como o professor de matemática".

<p>NEM 100% RACIONAL;</p> <p>NEM 100% EMOCIONAL.</p> <p>NEM 100% FORMAL;</p> <p>NEM 100% INFORMAL.</p> <p>A SÍNTESE:</p> <p>Eis iniciativas que contribuíram para a síntese:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinharam as decisões e ações com o propósito estratégico. Os funcionários entenderam como os valores da empresa se traduziam em seu trabalho diário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabeleceram processos dinâmicos que eram continuamente aperfeiçoados por sugestões de funcionários da linha de frente e de gestores. Os processos formais eram suplementados e apoiados pelas redes informais. • Promoveram a circulação constante de novas ideias, melhorando os métodos de produção. • Apoiaram comunidades e redes que haviam crescido organicamente, atravessando grupos e estruturas mais rigidamente definidas. • Estimularam um senso de "empatia institucional" com os clientes e os parceiros, o que reforçou a coordenação, a colaboração, a capacidade de resposta e a disciplina por toda a organização. • Encorajaram deliberadamente o orgulho entre os funcionários – orgulho da empresa, dos colegas e das conquistas da fábrica.
--	---

FONTE : **HSM MANAGEMENT** –nº 83- Ano 14 – Volume 6

