

Inovação e simplicidade nas organizações

Innovation and simplicity in organizations

Innovación y simplicidad en las organizaciones

A complexidade existe nas nossas empresas. Pior, está crescendo na forma de “uma coisa”, já que estamos oferecendo novas ferramentas de tecnologia da informação, para torná-la ainda mais poderosa. Há sempre entre os gerentes a idéia de que a complexidade é algo exógeno, algo que vem de fora da empresa, forçando-nos a reagir da forma como fazemos.

A maior tendência da complexidade é a criação de mecanismos de defesa e de controle. Defesa contra pressões (internas e externas), e controles, sobre a forma de se fazer as coisas por meio das pessoas. Somos grandes criadores de metas e indicadores atualmente, já que fomos contaminados pela síndrome de criar o futuro para nosso sucesso empresarial, como se isso fosse possível.

Estamos até vivendo um momento interessante de “indicadorite”, uma doença empresarial que significa criar indicadores para medir tudo. Se continuarmos assim, logo saberemos quantas formigas estão sendo aniquiladas diariamente na área florestal pelos nossos formicidas generosamente aplicados nos saquinhos iscas e quantos cavacos foram alimentados ao digestor na última hora.

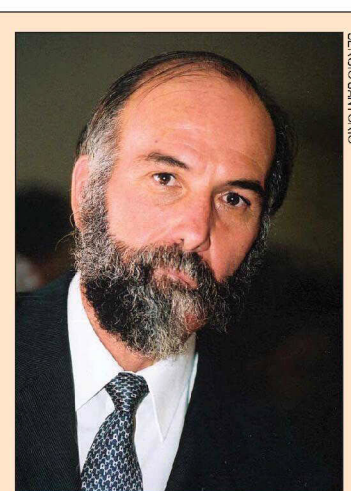
A grande verdade disso tudo, e pouco percebida, é que a complexidade é uma criação nossa em resposta a “um mundo caótico” e com “pessoas, que não fazem o que deveriam estar fazendo”. Acreditamos que os “culpados” são nossos clientes, a nos exigir mais e mais; os acionistas, a pedir mais e mais resulta-

dos; os concorrentes, que estão sempre a baixar o preço para nos levar ao grande buraco negro da falência; e nossos colaboradores, “sempre querendo mais e mais da empresa para serem mais felizes e não respondendo a tudo que investimos neles”.

Como consequência, desenvolvemos interessantes ferramentas de gestão, como planejamento estratégico; gestão baseada em resultados; qualidade total; times de melhorias; sistemas ISO; auditorias internas e de terceira parte, etc. Uma grande e interminável lista de coisas a fazer e a tomar o tempo cada vez mais escasso de todos. Temos todos esse sentimento de falta de tempo.

Entretanto, perdemos tempo em controlar erros, em desconfiar do trabalho dos outros, em alimentar fantásticos bancos de dados, em retrabalhar o que já foi trabalhado, em atender ao telefone celular toda vez que toca, mesmo em condições inoportunas, etc. Se perguntarmos a qualquer funcionário, de qualquer organização, de que forma ele poderia fazer melhor e mais rapidamente o que está fazendo, com certeza ele apresentaria uma lista de soluções. Mas para que ele ofereça essa lista, ele precisa antes de mais nada confiar, pois teme que ao fazer isso, acabará perdendo sua posição e emprego.

Se nos detivermos a olhar nossas organizações com um pouco mais de cuidado, quaisquer que sejam elas, empresas industriais, associações de classe, o boteco da esquina, o supermercado líder de pre-



Celso Foelkel,
É presidente da ABTCP e consultor da Grau Celsius/Celsius Degree.
www.celso-foelkel.com.br
E-mail: celso@abtcp.org.br

ços e de ofertas, enfim, todas, veremos que a complexidade é gerada pela nossa dificuldade em integrar nossas metas estratégicas com nossas formas de se fazer as coisas de modo eficiente através das pessoas.

Como temos enormes dificuldades em entender isso – e transmitir claramente o que queremos para pessoas que estão ali para nos ajudar a fazer e a desenvolver –, geramos dezenas de indicadores cada vez “mais desafiadores e controladores” e inúmeros controles, via auditorias, documentos técnicos, *benchmarkings*, etc. Acabamos nos esquecendo que as pessoas são diferentes, que entendem as coisas sob óticas, vontades ou vaidades diferentes e que, às vezes, estão turbilhonadas por outras emoções de que, sequer, desconfiamos.

SÉRGIO SANT'ANNA



O resultado muitas vezes é desastroso, principalmente, sobre o processo de inovação. Ser criativo pode significar mudanças em cima de nossa área de conforto. Imagine-se ter de mudar um processo todo, mesmo que seja um processo burocrático? Teremos novas migrações: já não chega aquela, que tivemos de fazer, com respeito à norma ISO; ou aquela outra, quando saímos de um sistema gerencial ou de uma linguagem de TI para outra e tivemos de encher de novo os computadores com milhares de informações, tudo que já existia, mas agora guardadas de outra forma e em outro idioma informacional!!

Para estimular a inovação nas empresas, é preciso ter sistemas facilmente mutáveis que possam ser alterados de forma rápida e sem muito trabalho. “Inovar significa encontrar maneiras novas de se fazer as coisas, de forma mais rápida, barata, eficiente e criativa.” Para que todos usemos a criatividade, teremos de rapidamente incorporar as mudanças em nossos engessados sistemas de gestão; precisamos estimular as mudanças e não refreá-las. Entretanto, como integrar as mudanças em nossa vida cotidiana, na nossa rotineira, padronizada, organizada e normalizada forma de fazer as coisas, mesmo que de formas ineficientes?

São conhecidos os grandes problemas, que os gerentes acreditam administrar e que são razões para o engessamento organizacional, com sérias conseqüências na redução da agilidade e da criatividade: custos, caos, conflitos, comunicação e complexidade. O problema é que atuam hoje muito mais sobre custos, que é mais fácil e matemático, e se esquecem das demais razões, mais difíceis de trabalhar, pois envolvem emoções.

Encontrar a simplicidade através da inovação é algo possível e desejado, mas é um trabalho difícil, pois mexe com pessoas e seus valores.

Alguns princípios básicos estão envolvidos nisso:

- buscar nas pessoas os conhecimentos necessários para as mudanças e para as inovações, pois elas são realmente os principais ativos desse processo;

- estimular o sentido de equipe e de time, adotando sistemas colegiados de gestão, não apenas nos níveis gerenciais, mas em todos os níveis. Estou cada vez mais convicto disso, a gestão colegiada pode ser mais difícil de ser implantada e praticada, até porque buscamos sempre dialogar e buscar consenso sobre as decisões. Isso implica em desenvolver a capacidade de convencer e não a de mandar fazer e pronto! Nesse tipo de gestão, ao se decidir algo, a decisão é coletiva e caberá a todos implantá-la. Evitamos com isso a perda de tempo com barreiras e com a falta de comprometimento dos envolvidos;

- confiar e ser transparente com as pessoas, entendendo-as por inteiro, com suas diferenças. Isso tem de ser um vice-versa geral para dar certo;

- desenvolver credibilidade nas relações interpessoais e interempresariais;

- desenvolver parcerias com colaboradores, clientes e com a comunidade;

- cobrar qualidade, agilidade e competitividade de nós mesmos;

- ter *itimingi* adequado, pois esse é o principal defeito de percurso que a complexidade interna nos cria;

- transferir responsabilidade de gestão à equipe operacional, pois gestão é sinônimo de eficiência, e “quem faz a eficiência ou tem de fazer bem as coisas é quem atua diretamente sobre as linhas de produção”;

- definir claramente as metas estratégicas e difundi-las muito bem para comprometimento de todos. Estratégia é sinônimo de eficácia ou de encontrar as coisas certas que devem ser eficientemente feitas e implementadas. Como fazer com que

todos na organização acreditem que as metas estratégicas da empresa são também suas próprias metas estratégicas?;

- simplificar os sistemas de comunicação e de informação. Temos de ser ágeis em comunicar e não podemos guardar toneladas de megabytes de informações, se não soubermos encontrá-las quando requeridas;

- organizar então nossos conhecimentos e nossas informações, de maneira que possam ser agilmente utilizados;

- ter atuação global e competitiva;

- buscar pioneirismo e inovação continuada para atender a nossos mercados e de forma a que nossos clientes nos admirem. Quando passamos a admirar nossos competidores, é porque estamos indo muito mal mesmo!!!

- usar poucas ferramentas gerenciais, qualquer tipo, de qualquer grande guru de administração, mas fazer isso de forma simples e rápida. Não complicar confundindo as pessoas com demasiadas ferramentas. Se olharmos qualquer empresa em operação rotineira, veremos inúmeras coisas repetitivas, sendo os maiores de todos os problemas conseqüências disso: a velocidade das decisões e das implementações e a falta de comprometimento para os resultados esperados com essas decisões. É algo a se refletir seriamente.

Como comentários finais, costumo sempre dizer ao pessoal da nossa ABTCP que “temos de mexer nossos traseiros gordos”, parodiando os Casseta&Planeta, pois senão perderemos o *itimingi* para as mudanças necessárias e para realizar o que se faz requerido. Estamos aprendendo, mas ainda temos muito a fazer para ganhar a velocidade que precisamos.

Inovar é preciso, é fundamental para nosso sucesso. A inovação encontra-se nas pessoas, é delas que





saem as idéias e são elas que as implementam. Os sistemas de gestão gerenciais apenas facilitam a gestão das informações, mas quem diz o que fazer com as informações somos nós, gente que trabalha para encantar gente ou clientes.

Uma vez, um amigo meu, gerente de uma planta industrial de papel, disse estar esperando ansiosamente pela hora em que as fábricas de papel estivessem todas automatizadas, sem necessidade de pessoas para operá-las. Mais ou menos algo, como: “a vida seria muito mais simples sem as pessoas”. Missão talvez mais fácil do que se imagina, mas de conseqüências imprevisíveis para o futuro e para o sucesso de nossa indústria. O que seremos sem nossos cérebros? Quem inovará para nós? Quem verá os problemas e buscará as soluções?

Antes que caminhemos para isso, melhor entender melhor as pessoas, buscar a simplicidade necessária nas nossas organizações

para que elas todas tenham ganas de vir trabalhar no dia-a-dia e serem felizes como almejam.

Um famoso guru de Tecnologias de Gestão, Jim Collins, escreveu dois livros *ibest-sellers* mundiais, de títulos “Built to Last” e “Good to Great”. A grande máxima conceitual pregada, que faço questão de dividir com vocês, é a seguinte:

“Procure encontrar na administração de sua organização a combi-

nação ideal, o ponto de convergência, entre aquilo que:

- vocês gostam mesmo de fazer;
- vocês são os melhores ao fazer;
- que o que estão fazendo agregue valor a vocês e aos seus clientes.”

Finalmente, para encerrar essa coluna, busquei na *web* algumas frases de grandes pensadores e profetas, que as colocarei a seguir para a reflexão dos leitores:

Kahlil Gibran:

“A sabedoria vem, não de observar os outros, mas de observar a nós mesmos”

Confucius:

“a vida é realmente simples, mas o homem insiste em fazê-la complicada”

Henry Ford:

“nada é particularmente difícil, se você divide em pequenas partes para resolver”

Leonardo da Vinci:

“a sabedoria da vida não está em fazer aquilo que se gosta, mas em gostar daquilo que se faz”

Victor Hugo / Kahlil Gibran:

“a simplicidade é o último degrau da sabedoria”

TALAMAC