

O que é preciso para inovar?

A palavra inovação talvez seja uma das mais pronunciadas em todo ambiente corporativo. “É preciso inovar”, “só sobrevive quem inova”, “a inovação é a chave do sucesso” e por aí vai. Mas o que é inovar?

Precisamos tomar muito cuidado para que essa fala, que é verdadeira, não se transforme em mero clichê, sem qualquer vínculo com as profundas mudanças que um ambiente inovador requer. Não dá para inovar fazendo as mesmas coisas, isso tem outro nome, é repetição.

O conceito de inovar é muito discutido e, caso tenha curiosidade, recomendo a leitura de materiais disponibilizados pelo SEBRAE, pois realmente são muito bons. Aqui vou discutir outros pontos, como os velhos ranços corporativos e as resistências a novas ideias e conceitos.

Um bom ponto de partida para um ambiente inovador é estar aberto a mudanças, é saber ouvir, sem julgamentos ou opiniões já preestabelecidas, pois se a situação já está concebida e fechada, como esperar que algo diferente aconteça?

Inovar não é necessariamente criar algo novo, mas sim, como já falado e discutido inúmeras vezes, pegar uma ideia ou um produto já existente e dar a ele um novo olhar, aprimorando-o. O perigo pode morar exatamente nesse ponto. A tendência, seja por comodismo ou por total desconhecimento dos conceitos básicos de gestão, é repetir exatamente os mesmos passos já anteriormente trilhados e isso acaba com qualquer processo inovador e com qualquer chance de sucesso.

Esse padrão de repetição, dentro do ambiente organizacional, é extremamente nocivo e preocupante, por várias razões: se é para fazer uma cópia exata do produto ou serviço original, como ganhar com isso, tendo em vista que somente se será mais

um? Por outro lado, se o produto original já não era lá essas coisas, reproduzi-lo beira a completa insanidade e irracionalidade, aliás, é a certeza absoluta do fracasso iminente!

Ninguém inova se não estiver aberto a ouvir, a aceitar novos conceitos, a admitir que não é o senhor absoluto da razão, em resumo, não é possível inovar sem se libertar do passado. Assim como nos relacionamentos humanos, os relacionamentos organizacionais são traumáticos e alguns divórcios são complicados. Viva o seu luto, mas liberte-se dele o quanto antes, do contrário, você vai apodrecer junto ao cadáver.

Um dos sinais de alerta vermelho é quando as pessoas costumam repetir, feito mantras, a fala: “mas lá era assim”, “lá era desse jeito” ou coisas do tipo. Não estou dizendo que se tenha que jogar fora tudo o que se aprendeu ou se fez, muito pelo contrário, aproveita-se a experiência e, com esse conhecimento adquirido é que se pode promover uma grande inovação, mas o erro fatal costuma estar no fato de que a grande maioria só tenta fazer uma cópia perfeita e autenticada, sem ousar, sem pensar de forma diferente.

Muitas empresas se intitulam inovadoras, mas ainda estão presas a conceitos arcaicos, por vezes, muito bem maquiados e disfarçados, mas basta uma raspadinha no verniz para se notar a velha tinta escondida. Inovar é mudar e mudar não é simples, pois o ser humano, por natureza, é resistente às mudanças. Inovar também significa sair da zona de conforto, ato que nem todos estão dispostos.

O que todos nós precisamos entender é que inovar não é uma opção, mas sim, a única opção. Exagero meu? Analise algumas empresas como já foram líderes de mercado e hoje simplesmente desapareceram. Vou dar só alguns exemplos: Mappin, Mesbla, Arapuã, VASP, Varig, Banco Bamerindus, entre uma infindável lista. A culpa foi do mercado? Das privatizações? Fusões? Não, a culpa foi não dar atenção as mudanças que estavam

acontecendo no mercado, a ignorar sinais claros de perigo e a se colocar na cômoda posição de que nada lhes aconteceria.

Cuidado, pois o “tempo passa, o tempo voa, mas nem a poupança Bamerindus continuou numa boa...”. Lembre-se que até o Aedes Aegypti já se reinventou, então, sem mais desculpas!

Reuniões com Café Expresso

Quer coisa mais chata e improdutiva do que uma reunião? Você tem todo o direito de discordar de mim, mas sim, essa é a minha opinião e chego a essa conclusão após a participação em muitas delas, ao longo de décadas. A reunião parece ser uma obsessão das empresas, ou objeto de tortura, como preferam, ao estilo: hoje o dia está muito tranquilo, então vamos fazer uma reunião para tumultuar um pouco e achar alguns novos problemas.

A grande maioria das organizações possuem dias e horários fixos para reuniões, já faz parte da cultura e da estrutura organizacional, mas será que isso é realmente necessário? Caros gestores, sem críticas pessoais, mas vamos refletir um pouco?

Embora seja um tremendo clichê, tempo é dinheiro e, assim como o dinheiro, quase ninguém também possui tempo. As atribuições dentro de uma organização são muitas, afinal, toda empresa está em constante processo de ebulição, faz parte da rotina e, diante disso, para tratar da falta de tempo, alguns caros gestores marcam reuniões que chegam a durar de três a quatro

horas para falar em como otimizar o tempo...quem consegue entender isso? Estamos perdendo tempo com coisas improdutivas, fato devidamente explicado numa reunião de três horas..

Os ferrenhos defensores, acredito eu, já devem estar com a metralhadora armada e apontada para a minha cara, afinal, as reuniões são sim necessárias, pois é preciso reafirmar algumas posturas o tempo todo, senão, “a coisa não funciona”. Meu caro (e agora, acredito, nem tão amigo) gestor, tenho mais uma observação a lhe fazer: se você precisa todos os dias reforçar as mesmas coisas com a sua equipe, sua equipe é falha, pois numa equipe comprometida, uma vez que alguns critérios foram estabelecidos e definidos, todos vão se esforçar para chegar nesses resultados, sem a menor necessidade de um capataz ficar lembrando isso de dez em dez minutos.

Costumo pensar que reuniões são muletas, ferramentas utilizadas para tentar minimizar problemas organizacionais muito maiores, como a falta de comprometimento da equipe, a falta de liderança dos seus gestores, a falta de objetivos claros e definidos da própria organização, entre muitos outros. Mantras podem ser importantes na meditação, mas no processo de gestão não são eficazes, pelo contrário, nada acrescentam.

Mas como vou controlar minha equipe sem as reuniões? Sim, eu tenho uma sugestão para isso, se você vai aceita-la ou não, é com você. Que tal substituir o chicote por ferramentas de gestão? Se você marca uma reunião para conferir a produtividade da sua equipe, mais uma vez, repense sua gestão, repense sua forma de gerir, pois para isso existem muitas outras formas, muito mais eficazes, de se fazer isso. Sabe aqueles bons conceitos de gestão de projetos? Aplicam-se aqui também, afinal, nossa rotina de trabalho não é um grande projeto?

Tenho uma filosofia, é minha e você não precisa concordar com

ela, mas eu acredito que o grau de eficiência e maturidade de uma empresa se medem pelas quantidades de reuniões e planilhas que devem ser preenchidas. São grandezas inversamente proporcionais, quanto mais planilhas e reuniões, menos eficientes e maduras são as organizações.

Particularmente acredito que o contato pessoal seja necessário, também faz parte do processo de gestão, mas precisa ser uma reunião de horas e horas, todas as semanas? Você já fez uma avaliação sincera dessas reuniões? Na prática, numa escala de zero a dez, como você classificaria as soluções efetivamente tomadas nessas reuniões? Se sua reunião dura horas, mude o nome, você não faz reunião, faz congresso, workshop, conferência, mas reunião não é. Depois não vá reclamar que a produtividade da sua equipe não está lá essas coisas.

Acredito que você já deva estar me matando, mas se teve paciência de chegar até aqui, vou ser abusado e dar mais uma dica: baseado num conceito de gestão ágil, já pensou em usar a técnica do Daily Scrum? Não? Aconselho buscar mais informações sobre o assunto. Reuniões rápidas, de cinco a dez minutos, no máximo, que podem até ser feitas todos os dias e resumem-se a saber o que os membros da sua equipe fizeram ontem, o que vão fazer hoje e quais são suas principais dificuldades, mas tudo isso de forma rápida, objetiva. Outra dica que faz parte do Daily Scrum, faça as reuniões em pé. Isso mesmo, assim os participantes não dispersam, não se acomodam demais, chegando a dormir, em alguns casos. Particularmente, já passei por reuniões onde um colega chegou a risonar na sala e ficou aquele climão constrangedor. Para acompanhar os detalhes e agilizar o processo de comunicação da equipe, existem muitas ferramentas de software que podem te auxiliar, use e abuse da tecnologia que está aí ao seu favor!

Empresas modernas exigem gestores modernos, portanto, reinvente-se, pois não dá para falar em conceitos revolucionários de gestão numa reunião especialmente marcada

para esse fim, com duração prevista de três horas!

Sobre o título do meu texto? Sim, minha dica final, pois como não gosto de reuniões, mas sou apaixonado por café, creio que junção desses elementos possa trazer algo positivo. Institua a reunião cafezinho, talvez um nome mais amigável ao Daily Scrum. Não soa simpático: Reunião Cafezinho? Todos em pé, reuniões de no máximo cinco a dez minutos e todos com uma xícara de Café Expresso. A regra única é que a reunião acabe junto com a xícara de café. Simples, elegante e saboroso.

A grande farsa da evolução do processo de gestão empresarial

Começo minha reflexão de hoje pensando um pouco na história da Administração, nos princípios de gestão e formas como as empresas hoje são geridas. Essa minha reflexão surgiu após analisar alguns comportamentos e, posso dizer, é o fruto de alguns bons anos no mercado de trabalho. Ela não é uma crítica direcionada a uma empresa em específico, mas tenho certeza de que quem se der ao trabalho de ler esse texto vai se identificar em muitas situações já vivenciadas.

Já sei que vou ganhar algumas antipatias com minha fala, mas confesso que isso não me incomoda muito, pois sou fiel as minhas convicções e aquilo que acredito.

Vamos voltar um pouco na história e falar um pouco sobre as teorias clássicas administrativas, como por exemplo, o Taylorismo, que podemos dizer, foi onde tudo começou.

Frederick Taylor, um engenheiro por formação, foi quem modelou a primeira escola administrativa clássica, que entrou para a história conhecida como o Taylorismo. Essa escola, a seu tempo, teve um papel muito importante, pois começou a padronizar procedimentos e, talvez, tenha sido o início de toda uma revolução no modo produtivo, o início de um processo de qualidade, que foi aprimorado ao longo dos anos e de outras escolas administrativas, mas ao garantir a padronização, de certa forma, Taylor já pensava na qualidade. Taylor viveu entre 1856 e 1915, portanto, suas ideias e teorias já tem um bom tempo.

Uma das características do Taylorismo foi o fato dele impor um método planejado de fazer as coisas, praticamente tirando do funcionário o direito de pensar, tirando de cada um o seu jeito pessoal e adotando métodos rígidos de controle. Ele também se importava muito com o tempo, sendo esse um fator muito controlado. A velha máxima de que “tempo é dinheiro” nunca foi mais verdadeira do que dentro do Taylorismo.

Após Taylor, surgiram outras escolas, como o Fordismo, o Toyotismo, a teoria burocrática de Weber, entre outras escolas, que a princípio, foram evoluindo não somente em teoria, mas também na prática. As empresas começaram a ser geridas sob uma nova ótica, o foco deixou de ser o trabalho manual para ser o intelectual, o funcionário deixou de ser visto como uma extensão da máquina, que só apertava parafusos e ainda assim, controlado por um cronômetro para saber quanto tempo demorava para apertar o parafuso. A gestão passou a ser participativa, ou seja, os funcionários passaram a ter o direito de opinar, dar sugestões, entre muitas outras mudanças.

Tudo isso seria perfeito, se realmente fosse feito e, em grande parte dos casos, não passasse de mero discurso hipócrita e sem sentido algum.

Você deve estar achando que eu estou exagerando, certo? Pois

vou mostrar uma série de argumentos e, depois de fazer a leitura, conclua você mesmo.

Na época de Taylor, os funcionários passavam a vida apertando parafusos, muitas vezes sem sequer saber o que acontecia no departamento ao lado, pois entender o contexto geral não era necessário, bastava apenas executar sua tarefa com maestria. Hoje, podemos dizer que isso mudou um pouco, não apertamos parafusos, mas substituímos o parafuso por algo mais sutil, mas que continua fazendo com que o tempo todo executemos as mesmas tarefas, de forma repetitiva e, também, da mesma forma, em muitos casos, sem fazer a mínima ideia do motivo. A esse novo recurso, mais sutil, dou o nome de planilha. Nada contra as planilhas de cálculo, popularmente conhecidas como planilhas de Excel, que é o software mais conhecido para isso, mas convenhamos, essa ferramenta se tornou o apertar de parafusos do século 21! Você já parou para analisar quantas planilhas você preenche por dia? No mês? No ano? Costumo dizer que o mundo vai acabar em planilhas!

Diante dessa constatação, vem uma outra pergunta: quantas vezes você já preencheu inúmeras planilhas, com as mesmas informações e que nunca serviram para nada? Sim, é isso mesmo, na grande maioria das vezes você preenche duas, três, dez vezes a mesma coisa em planilhas diferentes e sempre tem alguém querendo uma planilha nova com as mesmas informações anteriores.

Ah, mas a planilha é uma ferramenta poderosa de gestão, como você pode dizer isso? Posso sim. Não discuto que ela seja uma ferramenta importante, mas o nome já diz, é ferramenta, não pode ser a fonte de ocupação da maior parte do seu tempo e tenho algumas teorias, naturalmente, nenhuma ainda comprovada cientificamente, mas confesso que estou tentado a fazer um estudo científico sobre isso, pois de fato, penso que isso mereça ser estudado e desmistificado. Uma das minhas teorias é que quanto maior o número de planilhas que a empresa pede, maior é o seu nível de desorganização e descontrole. Isso para

mim é simples de ser entendido, pois se eu preciso o tempo todo ficar pedindo para todo mundo tudo o que está sendo feito, qual é a dúvida de que não existe controle efetivo algum?

Além disso, ao contrário do que muitos pensam, planilhas não são ferramentas de gestão, no máximo são curativos mal feitos para grandes feridas organizacionais. Quer um controle realmente bem feito? Tenha isso num sistema de informações gerenciais, centralizados em uma única base de dados, que te permitirá, a qualquer momento, obter as informações necessárias, com qualidade, com confiabilidade e com integridade de dados. O resto é conversa fiada e, tecnicamente, posso comprovar isso, afinal, qual a confiabilidade dos dados de uma planilha? Eu respondo também, nenhum, pois por mais que você capriche nas macros e validações, não há qualquer garantia de que dados incorretos sejam inseridos e, pior que isso, que sejam recuperados, tratados e que possam dar alguma informação precisa ao gestor. Planilhas, na grande maioria das vezes, não servem para nada além de justificar altos salários de “gestores” , que escondem sua completa incapacidade de gestão atrás de solicitações inúteis, que somente demonstram o seu amadorismo como gestor e comprovam, por fatos, que ele não faz a menor ideia do que está gerindo. Obviamente que não generalizo, pois toda generalização também não é muito inteligente, mas em boa parte dos casos, é exatamente o que acontece.

Dentre as incontáveis planilhas que você já preencheu e recebeu, quantas vezes ela serviu como uma ferramenta de gestão? Pode até ter servido algumas vezes, mas ainda assim, não justifica o tempo perdido para elaborá-las, o custo operacional para produzi-las em face ao resultado efetivamente conquistado. Diante disso, afirmo categoricamente, que a planilha é o apertar de parafusos digital, que continua impedindo as pessoas de pensarem e, efetivamente, exercerem o papel de gestor e de solucionador de problemas, para apenas

tabular dados sem sentido algum que não vão servir para nada, basta lembrar quantas vezes já te pediram a mesma informação.

Outro ponto, já reparou que a justificativa do “gestor” é que sempre tem alguém pressionando ou cobrando? Essa é a desculpa padrão de quem não se compromete com qualquer tipo de mudança e não assume o que faz. Ah, mas tem que preencher, é o chefe que está pedindo, é a diretoria que quer. É a filosofia dos que fingem que administram, com os que fingem que coordenam e dos que fingem que trabalham e, ao final, todos fingem que são felizes e produzem bons resultados, quando na verdade só mascaram uma completa incompetência.

Assim como o excesso de planilhas, uma outra palavrinha mágica e que denota outra incapacidade de gestão é a palavra URGENTE, normalmente grafada assim mesmo, em maiúsculo, para chamar bem a atenção. Para mim aquilo que hoje se tornou urgente era algo que algum incompetente não viu em tempo hábil e, para esconder sua incompetência, transfere a você o problema e, para ficar pior, com urgência, aquilo que ele não viu ou não fez enquanto havia tempo para tal. Não sabe o nobre gestor que a sua urgência de hoje vai fazer com que outros trabalhos sejam paralisados, para atender ao seu desleixo, para amanhã também se tornarem urgências, pois a coisa vira efeito cascata.

Posso dizer que sou um chato assumido, sou crítico, não aceito as coisas somente pelo fato de alguém estar pedindo, alguém estar cobrando. Posso até fazer, mas vou exercer meu direito de falar, de incomodar um pouco quem pediu, pois se todo mundo sempre ficar na posição de vaquinha de presépio, simplesmente balançando a cabecinha e concordando com tudo, que tipo de mudança estamos promovendo? Para que serviram anos de estudo se for só para cumprir toda insanidade que chega, sem questionar nada?

Diante dessas situações, que poderiam ser estendidas por mais várias e várias páginas, mas julgo desnecessárias, fica meu questionamento: quanto foi que realmente evoluímos, em termos

de gestão?

Minha opinião: praticamente nada, pois como já falei, o parafuso foi substituído pela planilha, o capataz agora tem status de chefe e o seu chicote agora é o mouse, que via de regra somente é usado para encaminhar e-mails e os escravos, que agora possuem status de colaborador, continuam a ser tratados da mesma forma, sem respeito, sem ter o direito de expressar suas opiniões. Você acha que não é bem assim? Tudo bem, mas me responda só uma coisa, você já ouviu do seu chefe que você não pode se importar com o quanto ganha, com a sua carga horária, pois tem que pensar no que é o melhor para a companhia, que isso faz parte do seu crescimento profissional? Não, que bom, você é mais feliz que boa parte dos escravos, digo, colaboradores, que já ouviram e que, sutilmente, receberam a mensagem subliminar de que devem trabalhar muito além daquilo para o qual são pagos, abrir mão das suas horas de lazer, convívio familiar e amigos, para se dedicar a um bem maior, um bem, que diga-se de passagem, não lhes pertence. Os nobres gestores se esquecem de que não é somente o funcionário que precisa da empresa, mas a empresa também precisa dele e que, comercialmente falando, as coisas funcionam em mão dupla, ou seja, se eu exijo mais dedicação, mais tempo, também preciso pagar mais e não me venha com discurso de crescimento profissional. Vamos combinar uma coisa, quando um cliente da empresa não pagar, tudo bem, pense que ele está ajudando a divulgar a marca da empresa no mercado, que ele não está pagando, mas que isso é para um bem maior, para o crescimento e fortalecimento da sua marca. Ah, não vale?! Então, a outra situação também não! Percebeu a semelhança com a escravidão ou ainda continua achando que não é verdade? Os escravos também eram obrigados a produzir ao máximo, não ganhando nada além da comida, que ainda era péssima, mas ainda tinham que sentir gratidão pela generosidade dos seus donos. Além das necessidades básicas, o que mais você tem feito com seu salário mesmo?

Outra grande farsa da atual gestão é o discurso mais que batido da “gestão compartilhada”, da “gestão democrática”, onde, democraticamente você executa fielmente o que a empresa pede e ponto final, suas opiniões são muito bem vindas, mas vai ser do meu jeito mesmo. Para que serve sua opinião mesmo?

Gestores, administradores, funcionários, chega de discurso, mudanças exigem prática e não teorias inúteis e sem sentido, páginas de livros lindamente escritas não vão mudar nada e os últimos séculos demonstram isso. Quando é que vamos aprender que a diferença se faz com mudanças de atitudes?

Agora que você já gastou cerca de 8 minutos do seu tempo para ler esse texto, volte para sua rotina, pois você já deixou de preencher algumas colunas e linhas das suas planilhas diárias e, só para constar, sim, eu abomino as planilhas.