

A verdade está na ponta!



O presente artigo tem um tom de alerta, mas também de **conselho para os líderes empresariais**. Começamos então pela frase abaixo de Louis Gerstner, ex-CEO da IBM que comandou a reestruturação da empresa na década de 90:

“A mesa do escritório é um lugar muito perigoso para se ver o mundo.”

Louis Gerstner

Muitas vezes, quando se constrói uma empresa e ela cresce ou, até mesmo, quando se alcança um cargo de liderança (coordenação, gerência ou diretoria), grandes responsabilidades surgem, trazendo, automaticamente, **rotinas pesadas e cansativas**, centenas de e-mails para responder, dezenas de relatórios para analisar, diversas reuniões para participar, inúmeros problemas para resolver...

Neste caso, **o urgente acaba ocupando o lugar daquilo que é importante**, e o gestor se torna um especialista em apagar incêndios.

“O importante é raramente urgente, e o urgente é raramente importante.”

Dwight Eisenhower

Consequentemente, dada a limitação de tempo, uma atitude bastante comum dos gestores - e que pode custar muito caro para o futuro das suas empresas - é que acabam se afastando da vivência das operações, das suas equipes e dos clientes. Acabam se esquecendo de que **visitar, frequentemente, a ponta é essencial para saber como a empresa está indo, pois a verdade está lá**.

A importância de estar próximo das equipes e de observar como estas realizam suas tarefas foi percebida há muitas décadas por David Packard - um dos fundadores da HP -, e este método ficou conhecido como **MBWA**, *Managing By Wandering Around* (em tradução livre, “gerenciamento andando por aí”):

“É uma técnica para ajudar os gestores a conhecer a equipe que coordenam e a entender o trabalho que ela está realizando, ao mesmo tempo em que se tornam mais visíveis para a equipe.”

David Packard

Obviamente, David Packard e os gestores não nasceram sabendo como aplicar, mas tiveram de desenvolver esta técnica ao longo do tempo, com base nas suas experiências. Os ganhos são muitos, pois as pessoas sentem que seu trabalho é importante e que o “chefe” está do lado delas.

NO ENTANTO, DOIS ALERTAS DEVEM SER FEITOS!

O primeiro se refere ao fato de que estar presente na operação e conversar com as equipes **não significa interferir em todas as decisões** ou querer resolver todos os problemas. Ou seja, **não é microgerenciamento, e a equipe deve ter a sua autonomia**.

O segundo alerta é que deve ficar claro para as equipes que o gestor não está ali espionando, mas sim buscando facilitar o trabalho. Ou seja, **o tom não deve ser agressivo, mas sim colaborativo**.

Esta técnica não foi apenas aplicada por diversos empreendedores de sucesso - dentre eles Sam Walton (fundador do Walmart) e Walt Disney - mas **evoluída para além dos funcionários, atingindo clientes e também o monitoramento da concorrência**. Estes exemplos, que serão aprofundados a seguir, deixam claro que boa parte do tempo de um gestor deve ser gasto fora do escritório, aprendendo e observando.

Walt Disney não teve a ideia para a construção da Disneyland dentro do seu escritório, mas sim durante um passeio com suas filhas a um decadente parque de diversões, visualizando a grande **oportunidade de construir um local limpo e seguro, no qual pais e filhos pudessem se divertir juntos**.

Além disso, quando já construída a Disneyland, Walt tinha um “quartinho secreto” lá dentro, de onde conseguia avistar o parque e os visitantes e de onde descia, praticamente todos os dias, para caminhar e observar tudo de perto. Entretanto, Walt sabia que só ele fazendo não adiantaria, por isso odiava o fato de que os gestores do parque almoçavam ou trancados em suas salas ou em restaurantes fora do complexo, o que o fez mudar a política da empresa, **incentivando que os funcionários almoçassem dentro do parque, junto aos clientes** (ou “convidados”, como manda a cartilha da empresa), de modo que se misturassem, observassem e aprendessem um pouco mais sobre os convidados e suas experiências a cada dia. Ou seja, **o MBWA era um hábito de Walt, que passou para os seus gerentes e que continua até hoje no DNA da Disney**.

Outro grande empreendedor que aplicou e desenvolveu esta técnica foi Sam Walton, fundador do Walmart. Sam era um inquieto nato, não gostava de ficar parado sentado em seu escritório, queria estar sempre próximo das operações e das suas equipes da ponta, circulando pelas lojas e conversando com os clientes. Até mesmo quando a empresa cresceu exponencialmente, dificultando que ele visitasse suas lojas na sua camionete, **ele comprou um pequeno avião para visita-las**.

No livro autobiográfico *“Made in America”*, o próprio Sam relata que tinha o hábito de, durante passeios de fim de semana com a família, parar em cada loja que avistava na estrada para **observar os produtos, o layout, o atendimento, ou seja, tudo que pudesse aprender e levar para melhorar o seu negócio**.

Nós da BCF, em nossos projetos de consultoria, apesar da rotina de uma reunião atrás da outra, apresentações, análise de relatórios e indicadores, planejamento e controle de projetos, **sempre reservamos alguns dias para observar e visitar as operações (fábricas, filiais, lojas), conversar com as equipes de vendas, conversar com os clientes...** Faz parte da nossa identidade, pois conseguimos visualizar aspectos que não são visíveis do escritório ou por meio de números frios.

Por isso, se até Walt Disney, Sam Walton e David Packard conseguiram estar próximos de seus funcionários e clientes, você e os demais gestores da sua empresa também conseguem!

Comece reservando um tempo por semana (1 hora) e vá desenvolvendo este hábito!

Tenha foco naquilo que é importante...

A verdade do seu negócio está na ponta e pode trazer muitos ganhos para sua empresa!