

Retrabalho: A âncora que puxa a sua empresa para baixo

Michael Porter, o guru da estratégia, destaca que **cinco fatores podem levar embora a lucratividade de uma indústria e, conseqüentemente, das empresas:** a rivalidade dos concorrentes, produtos substitutos, novos entrantes no mercado, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos clientes. No entanto, estes são exclusivamente fatores ambientais, fatores externos às organizações.

Neste artigo, damos destaque a um fator interno, o **RETRABALHO**, tendo papel central ao sugar a lucratividade de uma empresa, tornando-a **burocrática, lenta e ineficiente**. Por isso, dizemos que o retrabalho é a **âncora que impede as empresas de irem em frente**.

O retrabalho não surge por si só, ele é resultado de uma desorganização interna e de uma estruturação da empresa com base em **departamentos fechados** na sua rotina diária e não em processos interfuncionais. Pela visão departamental ou por função, cada departamento é responsável pelas suas tarefas e só! Cada departamento defende os seus interesses, pouco importando se o outro departamento está com dificuldades, se o cliente está reclamando ou se a **empresa não está indo bem**.

A visão por função fez com que cada departamento virasse um silo, uma estrutura fechada, sem comunicação nem interligação com os demais, isto é, estruturas centradas em si mesmas. Não havendo comunicação frequente e não havendo visão por processos, isto é, o entendimento de como cada setor realiza suas atividades conjuntamente, de forma a gerar algum resultado ao final, cada departamento sabe apenas do seu, **não conhece a realidade dos colegas de outros departamentos**.

Ou seja, cada setor faz muito bem o que lhe é pedido, sendo, até mesmo, eficiente individualmente, mas se esquece que o resultado conjunto é o mais importante.

QUAL O RESULTADO DISSO PARA A EMPRESA?

Isso mesmo! **RETRABALHO!** Quando as pessoas de diferentes departamentos se unem para conversar sobre suas atividades, é muito (mas muito comum) ouvirmos: *“Mas eu também faço isso!”*, *“Eu também montei um relatório parecido!”*, *“No nosso setor também temos este problema!”*. Ou seja, as bolas são sempre divididas, os departamentos não sabem até onde podem atuar, quais as suas responsabilidades dentro do todo. Daqui a pouco, temos o Comercial fazendo atividades do Financeiro, a Contabilidade atuando no RH, em resumo, uma bagunça, puro retrabalho...

Quanto tempo precioso não está sendo colocado fora?

Além disso, o **fluxo de papelada se torna incessante**. É papel pra cá, é papel pra lá, formulários e documentos passeiam pela empresa, passando de departamento em departamento. Como o processo não é claro, direto e nem facilmente compreendido, são colocados **mecanismos de travas e controles excessivos**, mais e mais pessoas são alocadas para cada departamento, inchando as estruturas e tornando o processo lento, burocrático e ineficiente, conforme afirma Jim Collins:

“O propósito da burocracia é de compensar a incompetência e a falta de disciplina.” Jim Collins

E quando uma empresa se torna excessivamente burocrática, a mentalidade das pessoas também já está contaminada, formando um **ciclo vicioso**. Não importa o quão qualificado seja o profissional que está chegando na empresa, **o processo ruim vai vencê-lo na maioria das vezes**, ele vai ser sugado pela ineficiência (já dizia Geary Rummler, o pai da Análise e Desenho de Processos).

Então, a cultura da empresa fica estabelecida desta forma, sendo perceptível o *“sempre fizemos assim, não dá pra mudar”*, a **terceirização da responsabilidade** (*“o chefe quer assim”*, *“o setor tal que fez isso”*, *“eu só faço a minha parte”*) e a **passividade** (*“até hoje, ninguém me pediu pra mudar”*, *“só faço o que me pedem”*, *“mandei e-mail pro setor tal, mas até hoje não retornaram”*).

Mas o pior de tudo é que podemos achar que não é tentar disfarçar, mas sim, **o cliente percebe a ineficiência e o retrabalho!** O cliente percebe que o atendimento demora, que o fechamento do pedido é lento, que existem informações desencontradas, que os funcionários ficam perdidos, que o produto demora a ser entregue e, quando entregue, possui algum defeito ou problema... **E cliente insatisfeito gera boca a boca negativo, que afeta a reputação da empresa e a sua lucratividade**.

Outro fato interessante de observar é a “culpa do sistema” ou a “culpa da TI”. O setor de TI e o sistema da empresa sempre são apontados como culpados de alguma coisa, são o que chamamos de **“culpados de plantão”**. No entanto, não é o relatório XYZ que está atrasado que vai resolver todos os problemas da empresa ou do departamento. **Esta é uma visão míope dos verdadeiros problemas!**

Não é trocando toda a estrutura tecnológica/sistêmica da empresa que tudo vai ficar melhor. Se não houver mudança de mentalidade, se não houver estruturação e entendimento dos processos por todos, se não houver interligação e comunicação eficiente e constante entre os departamentos, se não houver desejo verdadeiro de mudar e melhorar, tudo ficará igual ou pior, **o retrabalho continuará (só que automatizado)**, como bem destaca Michael Hammer:

“Automatizar a bagunça gera apenas bagunça automatizada.”

Michael Hammer

A tecnologia é capaz de gerar resultados maravilhosos para as empresas. Mas ela sozinha nada pode fazer. É preciso que **os processos e as pessoas da organização estejam alinhados, preparados e consigam dar os inputs necessários e manusear a ferramenta da maneira mais adequada**. A mentalidade da empresa precisa estar aberta a mudanças e evoluções, desejando, desde o nível mais estratégico ao mais operacional, livrar-se do **maior inimigo interno: o RETRABALHO!**

Não permita que o retrabalho leve embora os clientes e a lucratividade da sua empresa...

Livre-se dessa âncora que impede sua empresa de crescer!

Estruture seus processos e abra os canais de comunicação entre os departamentos...