Integrar métricas formais e comunicações informais pode levar a novos níveis de desempenho

Por **JON KATZENBACH** *e* **ZIA KHAN**

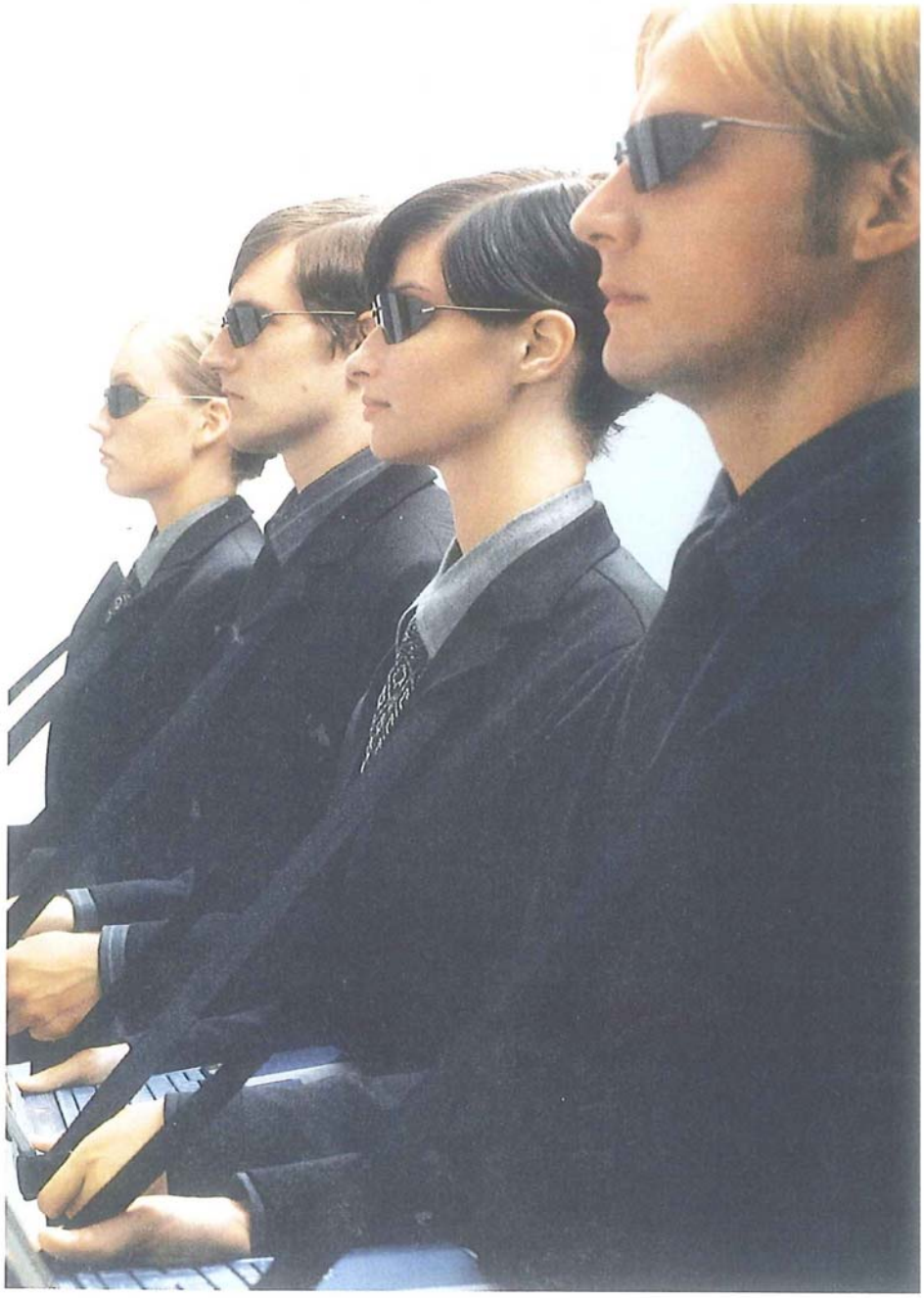
Liderar fora dos limites

Ed Carolan sabe muito sobre sopa. Também é muito bom a usar objectivos de desempenho para motivar os colaboradores da linha da frente. Do início de 2007 até 2009, Carolan foi director-geral da StockPot, um grupo de negócios da Campbell Soup Company que produz sopa fresca congelada para o sector dos serviços alimentares. (Desde então que passou a vice-presidente sénior e director-geral da direcção de salgadinhos da Pepperidge Farm, outra marca da Campbell Soup.)

Encontrámos Carolan numa visita às infra-estruturas da StockPot em Everett, Washington, no início de 2009. Passámos pela entrada banhada pelo sol da nova fábrica de 18.600 metros quadrados; fomos à recepção e disseram-nos que ele chegaria dentro de momentos. Aguardámos, acreditando que Carolan estaria dentro da nossa imagem estereotipada de um director-geral de uma fábrica: simples, uniformizado, sóbrio, técnico. Eis então que aparece Carolan, com uma barbicha e botas pretas para andar de mota. Desceu as escadas, cumprimentou-nos e disse: «Prontos para uma visita à fábrica?» Em segundos, demos por nós numa visita que nunca havíamos experimentado – tão pormenorizada, agradável e colorida que sentimos como se estivéssemos num episódio da Rua Sésamo.

À medida que andávamos e falávamos, ficámos a saber que Carolan se tornara vice-presidente e director-geral da StockPot em Janeiro de 2007. Na altura, a StockPot precisava de uma reviravolta. Nos dois anos anteriores à chegada de Carolan, a rentabilidade havia caído significativamente e as vendas haviam descido. A subsidiária estava no fundo da cadeia de fornecimento global da Campbell, em termos de segurança e de outras importantes métricas operacionais, e o envolvimento dos colaboradores ficava abaixo do da empresa em geral.

Mas Carolan e a sua equipa conseguiram uma reviravolta. No seu primeiro ano, a rentabilidade estabili-



zou e depois, no meio da recessão de 2008/09, subiu 50%. Uma das métricas mais difíceis de melhorar num mercado em queda é a eficiência geral de uma fábrica. As melhorias são normalmente feitas em termos de décimas de percentagem e até essas precisam de muito suor e persistência. Aqui, sob a equipa nova, a eficiência geral da fábrica aumentou 23%. O envolvimento dos colaboradores aumentou 14%. E os colaboradores ultrapassaram os objectivos da campanha United Way e angariaram 27% mais do que no ano anterior. Na verdade, ganharam o United Way Community Partner Award pela empresa que fez a diferença no seu condado (o Condado de Snohomish), levando a cabo ao mesmo tempo incríveis melhorias no desempenho.

O LÍDER raramente necessita de se impor de forma agressiva

Durante a nossa visita à fábrica, a alta moral era palpável – e permaneceu evidente nas nossas entrevistas aos colaboradores da fábrica. As pessoas sentiam orgulho no seu trabalho. O local transbordava de energia.

Como é que a equipa de Ed Carolan criou uma transformação tão notável num espaço de tempo tão curto? Concentraram-se num número limitado de objectivos de desempenho mensuráveis. Fizeram-no de forma pessoal, espontânea e cheia de sentimentos positivos. Mais importante, juntaram as duas coisas. Encontraram uma forma de liderar com equilíbrio, juntando mecanismos formais e a comunidade informal.

EQUILIBRANDO O DIFÍCIL E O FÁCIL

Em todas as empresas, existem na realidade duas organizações: a formal e a informal. A organização formal é a estrutura de governo da maioria das grandes empresas fundadas no último século. Os empresários reconhecem a organização formal como a construção racional que depende de regras, opera através de hierarquias e programas e avalia o desempenho através de números. Se as pessoas forem formadas em disciplinas "difíceis" como finanças, tecnologia ou operações (como aconteceu a muitos gestores seniores), provavelmente aprendem a trabalhar naturalmente no domínio formal, usando factores tangíveis como descrições de tarefas, gráficos de organização, fluxos de processo e avaliações.

A organização informal, por outro lado, é um aglomerado de todos os aspectos humanos da empresa: valores, emoções, comportamentos, mitos, normas culturais e redes inexploradas. O poder do informal é visível, todos os dias, em todas as organizações – é uma força inegável e emocionalmente amplificadora. Até os gestores mais racionais reconhecem que a organização informal de uma empresa pode criar efeitos que parecem mágicos, nomeadamente em situações de mudança ou transformação. Líderes inesperados emergem das fileiras. Paixões aumentam e estimulam o trabalho. As unidades e operações transformam-se rapidamente. E também há aspectos menos positivos: as oposições inesperadas escondem-se nas sombras, a ansiedade e o medo impedem o trabalho e as operações importantes descarrilam.

As organizações com um bom desempenho ao longo do tempo aprenderam a mobilizar as suas organizações informações enquanto mantêm e acrescentam estrutu-

ras formais, cada uma em sintonia com a outra. E em geral, as pessoas apreciam o valor da "liderança fora dos limites": o equilíbrio das medidas formais e informais à procura de um desempenho melhor. Os fãs de desporto sabem que os bons treinadores prestam tanta atenção aos aspectos emocionais do jogo como às capacidades envolvidas. Nos negócios, a organização informal é mobilizada com mais sucesso quando também há um grande enfoque no desempenho. As pessoas querem saber como é que uma colaboração informal levará a uma melhoria nos resultados.

Mas é difícil para qualquer gestor, mesmo um que tenha uma predilecção pelo informal, compreender exactamente como liderar fora dos limites. Afinal de contas, não existe uma receita universal: o equilíbrio certo entre medidas formais e informais parecerá muito diferente dependendo da empresa, do negócio e das circunstâncias. Nos negócios, os líderes com experiência em medidas formais podem sentir-se menos confortáveis a lidar com o que vêem como os aspectos mais "indistintos" de uma organização. Podem assumir que a cultura de uma empresa é um derivado das medidas formais: basta colocar as relações certas e os imperativos dos programas em curso e as pessoas acabarão por ir atrás. Também podem acreditar que as medidas informais exigem conversações demoradas que os líderes mais ocupados nunca conseguem encaixar nos seus horários. (Se investissem no desenvolvimento de relações, descobririam que isso acaba por poupar tempo, porque as pessoas que se compreendem conseguem sincronizar-se a uma velocidade muito maior. Ao mudarem-se comportamentos importantes em populações importantes, pode ser muito mais rápido trabalhar através do lado informal de uma organização.) Por fim, apesar do efeito destes elementos ter sido estudado no mundo académico, muitos aspectos informais da organização não são suficientemente compreendidos para serem explorados com regularidade no mundo dos negócios.

Se alguém estiver interessado em criar esse equilíbrio numa organização, um bom local para começar é ir aos objectivos e métricas do desempenho. Isto significa descobrir como usar as métricas, que são inerentemente quantitativas por natureza, para avaliar e melhorar o desempenho de uma organização, que muitas vezes é qualitativa. Independentemente da importância da organização informal, a empresa tem de possuir um desempenho acima ou para lá das expectativas. Se conseguirem obter uma abordagem plausível para as métricas que não limite a organização pela má utilização de controlos formais, então podem acelerar o desempenho e dar aos colaboradores uma visão mais abrangente dos resultados que importam e por que razão são importantes.

SEGUIR AS DIRECTRIZES do líder é importante para a organização

O DESAFIO REVIRAVOLTA

Vejamos, por exemplo, o caso de Ed Carolan e da sua equipa na StockPot. Começaram a reviravolta ao reverem a estratégia da empresa. Reconheceram que, para melhorar o desempenho da empresa, era preciso um maior enfoque e mais recursos destinados aos grandes retalhistas. Isto faria com que tirassem partido da sua capacidade para produzirem em grandes quantidades e para cortarem no número de unidades de manutenção em *stock* que produziam para inventário, contas importantes num negócio com custos fixos consideráveis.

Como parte deste esforço, a equipa também precisava de ajustar a percepção da StockPot. Esta já era vista como uma sopa de qualidade. A revista *Food Magazine* destacou-a num artigo de 2008, citando as suas «quintas locais

que fornecem vegetais frescos e cortados previamente; produtores de carne, marisco e aves que fornecem as proteínas; leitarias que entregam leite e natas todos os dias; e uma selecção de especiarias e ervas de todo o mundo. A StockPot faz sopa usando a mesma abordagem em camadas que usam os *chefs*.» Mas a StockPot também queria ser considerada uma boa refeição caseira.

Foi uma estratégia inteligente – e seria recompensada quando chegou a crise. A pressão nas carteiras das pessoas, no ano de 2008, afastá-las-ia dos restaurantes e encaminhá-las-ia para os supermercados à procura de refeições prontas a levar para casa.

Também foi uma estratégia que exigiu algumas alterações significativas na forma como a StockPot fazia negócio. Servir os grandes retalhistas significaria satisfazer as suas exigências em termos de custos competitivos, qualidade alta e bom serviço.

VALORES QUE ESTIMULAM O DESEMPENHO

Um dos factores mais importantes para estimular a mudança foi o enfoque de Carolan nas métricas que importam e motivam. Para isso, Carolan precisava de empurrar a organização para os valores da empresa, mais do que anteriormente, e isso exigia compreender a forma como os colaboradores viam esses valores. Por isso, Carolan e vários membros da sua equipa levaram a cabo uma série de debates com pequenos grupos que envolveram quase todas as 350 pessoas envolvidas na fábrica. Nos grupos, Carolan ficou a saber que as pessoas trabalhavam com rotinas que seguiam há anos. Até então haviam feito poucas ou nenhumas tentativas para melhorar essas rotinas. Para elas, a empresa não tinha uma estratégia clara. Ninguém debatia os resultados de desempenho abertamente e nem sabiam muito sobre o assunto. Como resultado, a moral estava em baixo, a colaboração era mínima e o trabalho de equipa praticamente não existia.

Carolan e a sua equipa sintetizaram estas ideias dos debates, fizeram uma lista de valores propostos, distribuíram-na pelos colaboradores e pediram às pessoas para votarem naqueles que consideravam mais importantes. A equipa analisou então os resultados e reduziu os resultados até obter uma pequena lista. Depois tiveram mais debates com os 350 colaboradores para redefinirem a lista e para terem a certeza que os valores que seleccionaram eram os que realmente tinham importância.

Este processo abrangente e inclusivo provou aos colaboradores da StockPot que as suas opiniões e sentimentos eram importantes. Desenvolveu a sensação de posse em relação aos valores, algo que não aconteceria se a lista fosse desenvolvida pela liderança. Como acontece na maioria dos esforços que envolvem valor, o próprio processo foi tão importante como os pormenores, ou mais ainda.

Na nossa visita, Carolan apontou para um quadros espalhados pela fábrica. "Faz aquilo que disseste que ias fazer", pode ler-se nele.

«Talvez pareça um pouco excessivo», afirma, «mas é o que todos queriam. Começámos com o "Faz o que nós dizemos", que para mim estava bem até alguém perguntar: "Quem é o nós?" Era uma grande questão. As pessoas sentiam que o "nós" podia ser a equipa de liderança. O diálogo que tivemos sobre responsabilidade e compromisso ajudou a compreender-nos melhor uns aos outros e acabámos com uma declaração menos elegante, mas mais importante. "Faz o que disseste que ias fazer" aplica-se a todos. E ajudou a estimular o desempenho.»

Com estes valores definidos, Carolan expôs uma estratégia simples com poucos elementos essenciais. Para cada elemento identificou uma ou duas métricas para analisar o desempenho. Por exemplo, na cadeia de valores (uma função muitas vezes gerida com muitas métricas difíceis de decifrar) ele tinha apenas duas: *serviço ao cliente* e *litros de sopa por dia* (que a empresa abreviou para *litros/dia*).

O serviço ao cliente era estrategicamente importante tendo em conta o aumento do enfoque da empresa nas grandes retalhistas com grandes expectativas. A capacidade da StockPot para servir bem os clientes era uma fonte de orgulho e a métrica aproveitou e reforçou essa energia emocional para ajudar a estimular uma maior coordenação entre turnos, melhorias na eficiência e uma maior garantia de qualidade.

A métrica *litros/dia* também foi cuidadosamente escolhida. «No início», disse Carolan, «concentrámo-nos no *litros de sopa por hora de trabalho*, a forma habitual de avaliar quantos litros de sopa a fábrica produzia em cada hora de trabalho. O problema era que a métrica *litros por hora de trabalho* não significava nada para a equipa. É difícil perceber o que é um bom número e um mau e como as pessoas podem individualmente fazer alguma diferença nesse número.» Pior ainda, a métrica *litros/hora de trabalho* originava alguma preocupação de que a gestão quisesse melhorar esse número diminuindo as horas de trabalho.

«Claro que, estrategicamente, isso não faria sentido», disse Carolan, «porque estávamos a tentar aumentar o volume na fábrica nova. Mas muitos colaboradores eram pagos à hora e, como tal, as horas são muito importantes para eles.» Era por isso importante evitar qualquer percepção de que o número de horas podia descer. Para a gestão, isto foi um alerta. «Eis uma ideia simples e essencial!», referiu Carolan.

Por isso Carolan e a sua equipa mudaram a métrica para *litros/dia*. «Todos lidam com o produto – na preparação, embalagem e transporte», diz Carolan. «É tangível e significativo. E as pessoas ficam entusiasmadas quando vêem o número a subir. Também ajuda as pessoas a coordenarem-se e a trabalharem em equipa. O mote *litros por dia* implica que todos os turnos tenham um bom desempenho e ajudem os outros a maximizar a produção de um dia. Agora a ideia de limpar e preparar para o próximo turno ganhou um novo significado. Todos se sentem ligados ao *litros/dia*. Sentem que fazem parte do mesmo esforço para impulsionar essa métrica.» Por outras palavras, a métrica *litros/dia* era significativa não só a nível individual; também ajudou a estimular o esforço de colaboração.

Apesar do sucesso das medidas, Carolan teve o cuidado de não acrescentar muitas mais. «É preciso um pequeno número de métricas para criar enfoque. Quando há uma proliferação de métricas numa série de estruturas de avaliação, pode ser difícil assegurar que todos estão alinhados em relação ao que é realmente importante. As equipas que ganham são as que fazem pequenas listas daquilo que realmente importa. Mesmo assim, são precisas métricas suficientes para assegurar que se cobre o que é importante para o negócio e para as pessoas. Ter um conjunto equilibrado aumenta a probabilidade de todos descobrirem pelo menos uma métrica que realmente os motiva.»

CONSCIÊNCIA INSTANTÂNEA

Outro princípio seguido por Ed Carolan nas métricas foi que a comunicação das mesmas teria de ser visível e clara. As métricas mais importantes foram colocadas em ecrãs LCD na fábrica com cores de semáforo: verde para métricas dentro do objectivo, amarelo para as métricas em perigo de descarrilarem e vermelho para as que estão abaixo do objectivo. «Se existirem as métricas certas e subitamente uma delas fica vermelha, as pessoas compreendem imediatamente o que isso significa e como podem ajudar», declara Carolan. «Isso muitas vezes é uma frustração que as pessoas sentem quando lidam com métricas demasiado analíticas e abstractas – não sabem o que fazer com elas.» Carolan também usa métricas *ad hoc*, escolhidas para objecti-

OS COLABORADORES devem questionar o líder?

CAROLAN ACREDITA QUE NA CRIAÇÃO DE LIGAÇÕES PESSOAIS AO TRABALHO

vos particulares a curto prazo e fá-lo ponderadamente, da mesma forma que usa as mais formais. «Quando negociamos com os grandes retalhistas, por exemplo, o custo torna-se muito importante. Tentei a métrica *cêntimos por quilo* com os colaboradores, mas para eles era difícil preocuparem-se com um cêntimo perdido se acidentalmente deixassem cair sopa ou um ingrediente. Em vez disso, falei da forma como o nosso desempenho nessa métrica fazia a diferença entre ganhar ou perder o negócio de um cliente. Quando as pessoas compreenderam que podíamos ganhar ou perder uma grande venda por causa de [haver uma vantagem competitiva de se poupar] uns cêntimos, começaram a prestar mais atenção», afirmou. Desta forma, Carolan não só aproveitou o orgulho da equipa para ganhar clientes e aumentar o volume de negócios; aproveitou as suas ligações informais. Ninguém quis decepcionar a equipa de vendas que estava no exterior a trabalhar no duro para obter um grande contrato.

Carolan acredita que a criação de ligações pessoais ao trabalho ajuda a desenvolver e manter um nível alto de desempenho, mas clarifica que o mais importante são os resultados mensuráveis. A energia e entusiasmo que testemunhámos são excelentes, mas acabam por não ter qualquer significado se não são direccionados para uma direcção positiva.

«A abordagem de Ed lembra-me o [meu] secundário», diz um dos seus subordinados. «Tinha uma professora de química que nos tratava como se fossemos miúdos da pré-primária. Colocava uma face a sorrir se pensava que o nosso trabalho estava bom. Odiava-a. Não fazia os trabalhos. Não tinha qualquer ligação com ela. O meu professor de cálculo, por outro lado, tratava-nos como se fossemos adultos. Esperava que tirássemos boa nota e nós não queríamos desiludi-lo. O Ed é como o professor de cálculo. Envolve a equipa e faz com que as pessoas estejam ligadas umas às outras. Mas espera muito de nós – temos de trabalhar e dar o nosso máximo. Isso desenvolveu a confiança e não queremos desapontá-lo.»

No final do nosso dia na fábrica da StockPot, acompanhámos Carolan ao parque de estacionamento. Enquanto subia para a sua mota, um colaborador saiu da fábrica.

«Ei, Ed!», chamou o colaborador.

«Ei!», respondeu Carolan.

«Ouvi dizer que no sábado passado fizemos mais sopa que nunca! É verdade?»

«É verdade, sim», gritou Carolan. «Foi a maior produção na história da StockPot.»

«Boa!», respondeu o colaborador.

Carolan sorriu, dissemos boa noite e ele seguiu na sua mota. Torna-se claro que os esforços que fez para incentivar a equipa estavam a compensar.

O poder das **mudanças simples**

Por **ASHLEY HARSHAK**

Uma das maiores organizações do Reino Unido, uma fornecedora de serviços ao público em geral, teve um problema com a estagnação do desempenho. Para começar a mudar a situação, a equipa de gestão do grupo de serviços partilhados da organização (que fornecia TI e outros apoios internos) decidiu concentrar-se num único serviço partilhado – uma operação de 100 pessoas para apoiar outros grupos da empresa. Foi nomeada uma directora nova para a supervisão deste serviço: o seu objectivo era melhorar o desempenho e torná-lo num modelo para o resto da organização.

A directora sabia que, graças a um historial de programas de mudança falhados, uma iniciativa formal e hierárquica não conseguiria, por si só, obter apoio suficiente dos colaboradores para atingir resultados práticos e duradouros. Através de uma série de entrevistas e grupos de enfoque, a directora e a sua equipa identificaram assim 10 pessoas que eram vistas como

exemplos na organização. Depois recrutou-as para se juntarem a uma equipa especial chamada Comité Consultivo Local.

A directora organizou então um "workshop" para os membros do comité e para os seus chefes directos. O objectivos era identificar um pequeno número de comportamentos específicos, simples e utilizáveis que estes modelos já exibiam quase instintivamente e que funcionavam bem. Se fossem adoptados por outros, esses comportamentos provavelmente estimulariam o desempenho.

COM MELHORIAS NA PRODUTIVIDADE E NA MORAL, ESTE GRUPO TORNOU-SE, DE FACTO, NUM MODELO

Um deles, por exemplo, era a "divisão de tarefas". Esta abordagem funcionou eficazmente no passado, quando a organização de serviços partilhados fora direccionada para tratar de uma grande parte de trabalho em atraso. Em vez de a abordar como um projecto grande, um dos gestores dividiu o trabalho numa série de pequenas tarefas que podiam ser tratadas numa hora ou menos. O grupo livrou-se assim do trabalho em atraso, em metade do tempo que haviam calculado.

Outros comportamentos modelo incluíam "dar feedback positivo" e "parar de fazer o nosso trabalho para ajudar os outros quando têm um problema". Nada de extraordinário, é certo, mas comportamentos informais, de valor e que, ao longo dos anos, foi suprimido em muitos colaboradores por algumas das regras e exigências formais inseridas na organização.

A directora de operações também pediu ao Comité Consultivo que sugerisse mudanças formais que o grupo de 100 pessoas pudesse fazer. Elas responderam: «Bem, há aquela questão dos relatórios.» Os colaboradores da linha da frente tinham de parar o seu trabalho ao fim de cada hora para relatarem o que haviam feito nos 60 minutos anteriores. O registo de dados, apesar de oferecer informações úteis, era uma ruptura tal que muitas vezes uma tarefa em curso tinha de começar de novo do início. Além disso, o equipamento consumia tanto tempo que os colaboradores não conseguiam analisar os dados que haviam reunido; por isso acabava por ter pouca influência positiva no seu trabalho.

A directora desafiou o comité a recomendar formas de alterar esta prática. Ao início estavam hesitantes, sem saberem se estariam interessados em ter essa responsabilidade. Mas após uma semana voltaram, cheios de confiança e ofereceram uma recomendação simples: submeter o relatório de actividade de 2 em 2 horas e não no final de todas as horas.

Com esta pequena alteração, o desempenho da unidade de serviços partilhados melhorou e a produtividade cresceu. A mudança também teve um impacto significativo nas emoções e atitudes. As pessoas acabaram por ver a avaliação de dados com um reflexo genuíno do seu sucesso e não como um frio mecanismo de controlo. Ganharam interesse naquilo que estavam a fazer, chegando ao ponto de contactar o escritório depois de acabarem o turno para verificarem os relatórios.

Foi preciso uma combinação de alterações informais e formais – identificar e modelar comportamentos exemplares e fazer alterações pequenas, mas importantes, na forma como o trabalhar era analisado – para produzir estes resultados incríveis. Com melhorias na produtividade e na moral, este grupo de serviços partilhados de 100 pessoas tornou-se, de facto, num modelo para outras partes da organização. E como prova deste impacto, mudou o nome para Comité Consultivo do Orgulho.

Ashley Harshak é sócia da Booz & Company de Londres na área da organização, mudança e práticas de liderança.