

DAN HEATH

Autor bestseller do New York Times

RESET



**COMO MUDAR O QUE
NÃO ESTÁ A FUNCIONAR**

M o g a i s

*Para Amanda, Josephine e Julia,
os meus três amores*

Índice

Introdução	9
------------	---

PRIMEIRA PARTE: ENCONTRAR PONTOS DE ALAVANCAGEM

1. Ir ver o trabalho	25
2. Considerar o objetivo do objetivo	43
3. Estudar os pontos positivos	61
4. Visar o constrangimento	81
5. Mapear o sistema	99

SEGUNDA PARTE: REALOCAR RECURSOS

6. Começar com uma explosão	121
7. Reciclar o desperdício	139
8. Fazer menos e mais	157
9. Explorar a motivação	175
10. Deixar as pessoas conduzir	195
11. Acelerar a aprendizagem	217

Conclusão	237
-----------	-----

<i>Próximos passos</i>	249
------------------------	-----

<i>Resumo de Reset</i>	251
------------------------	-----

<i>Agradecimentos</i>	253
-----------------------	-----

<i>Notas</i>	255
--------------	-----

<i>Índice de nomes</i>	269
------------------------	-----

Introdução

1.

Havia um telefone vermelho na área de recepção de encomendas do Northwestern Memorial Hospital. Estava sempre a tocar. Habitualmente, era uma enfermeira ou um funcionário a ligar para saber de uma encomenda: *Onde está? Já encomendei há dias!*

Em resposta, a pessoa que atendia a chamada ia à procura da encomenda, o que podia ser um verdadeiro desafio, tendo em conta que a área de recepção se assemelhava ao sótão de um acumulador. Uma fotografia da época regista o ambiente:



Em 2016, eram necessários, em média, três dias para que as encomendas chegassem da zona de recepção ao seu destino no hospital. Três dias.

Só para me alongar um pouco sobre o absurdo: uma enfermeira podia encomendar alguns frascos de medicamentos, e a FedEx

podia transportá-los através do país num dia; e depois, levar esses medicamentos da área de receção para, digamos, o terceiro andar do mesmo edifício demoraria mais três dias.

Na verdade, era pior do que isso. Porque os atrasos *variavam* consideravelmente. Se o tempo de entrega fosse previsível — sempre três dias de espera —, então os funcionários do hospital poderiam ter-se adaptado. Considerá-lo-iam como sendo a margem de tempo. Mas a espera era por vezes de um dia, por vezes de cinco. Era à prova de planos. Enlouquecedor.

As consequências dos atrasos eram graves. Por vezes, os medicamentos que necessitavam de refrigeração estragavam-se na própria caixa. Outras, os médicos e o pessoal, receando que as encomendas se perdessem, voltavam a encomendar os mesmos artigos — muitas vezes recorrendo a envios urgentes —, o que aumentava as despesas. Por vezes ainda, as pessoas tentavam contornar a área de receção, mandando entregar as encomendas diretamente nos andares dos departamentos, o que tornava impossível manter um sistema de inventário preciso.

Ninguém gostava da forma como o sistema funcionava. Mas o sistema era disfuncional há tanto tempo que a disfunção passou a parecer o estado natural das coisas. *É claro que uma encomenda demora três dias a ser entregue. Sempre demorou três dias.*

A equipa da área recetora estava presa.

Este é um livro sobre como se libertar. Vai aprender a fazer um *reset* ao seu trabalho e a fazer progressos significativos.

Sentir-se bloqueado é desmotivante. A incapacidade de melhorar e prosperar pode infiltrar-se na sua autoimagem. «Não fiz progressos» pode facilmente transformar-se em «não sou *capaz* de fazer progressos».

Essa mentalidade derrotista prevalecia na área de receção de encomendas do Northwestern Memorial Hospital.

«Éramos os párias do hospital», diz Paul Suett, que entrou em 2016 para trabalhar como diretor de desempenho da cadeia de

abastecimento do hospital. Foi contratado para restaurar a sanidade na área de receção. «O meu papel era mostrar-lhes que há outra forma... Há uma forma de ter sucesso», disse.

Para conseguir progressos, Suett sabia que precisava de fazer com que a sua equipa repensasse a forma como trabalhava. Como Paul Batalden, especialista em cuidados de saúde, disse uma vez: «Cada sistema está perfeitamente concebido para obter os resultados que obtém.» O que significa que, quando mudamos a nossa aspiração — quando procuramos *resultados diferentes* —, o sistema que temos está errado, por definição. Porque o sistema foi concebido, intencionalmente ou não, para produzir os resultados que obteve ontem.

Suett herdara um sistema concebido para entregar encomendas em três dias. E, para ele — atendendo à sua experiência em melhoria de desempenho —, alguns dos aperfeiçoamentos necessários foram imediatamente óbvios.

Mas, para que a mudança acontecesse, não bastava que as melhorias fossem óbvias para ele. Tinham de ser óbvias para os membros da sua equipa, e estes tinham de *querer* fazer as mudanças.

Perguntou-lhes: «Se eu puder mostrar-vos como simplificar o vosso trabalho e torná-lo mais fácil, querem vir comigo nesta viagem?» Eles aceitaram ouvir.

Começou por lhes perguntar sobre as suas próprias queixas: o que os impedia de fazer um trabalho eficaz e rápido? Vários referiram os carrinhos que utilizavam para entregar as encomendas — as rodas dos carrinhos ficavam frequentemente presas. Era irritante e atrasava-os.

Suett concordou, de imediato, em comprar novos carrinhos. Os custos eram insignificantes em relação ao custo do departamento. E foi um sinal para eles: *Estou mesmo a ouvir-vos*.

Desafiou o departamento a atingir um novo objetivo: entregar as encomendas no prazo de um dia após a sua chegada. Era isso que os seus «clientes» — as pessoas que serviam no hospital — esperavam deles, argumentou, e era isso que tinham de lhes fornecer.

Convidou a equipa para o ajudar a diagnosticar o «desperdício» no sistema. O desperdício (um tópico que exploraremos no Capítulo 7) é definido como qualquer atividade que não acrescenta valor para o cliente. A equipa de Suett apercebeu-se de que, sempre que pegava no telefone vermelho, havia desperdício. Invariavelmente. Porque os clientes internos *não queriam ter de telefonar para saber de uma encomenda!* Por isso, mesmo que a chamada fosse atendida de forma rápida e educada, continuava a ser um desperdício. A maldição de um mau conjunto de hábitos é que todas as coisas desnecessárias que se fazem acabam por parecer necessárias.

Se a equipa conseguisse impedir a necessidade dessas chamadas, poderia converter essas horas perdidas em trabalho proativo. Assim, durante doze dias úteis seguidos, passaram uma hora a «percorrer o processo» de ponta a ponta, tomando nota da forma como as coisas funcionavam, identificando problemas, questionando-se.

O pessoal concordou em deixar Suett filmar as operações e, depois, Suett mostrou-lhes alguns excertos, como um treinador a rever a filmagem de um jogo. Num caso, um trabalhador pegara numa caixa cinco vezes, em diferentes momentos, antes de a processar. «Cada um destes cinco passos tem um custo», disse Suett. «Porque não eliminamos isso? Agarramos a caixa uma vez e processamo-la.» O funcionário não fazia ideia de que tinha feito aquilo.

Quando a equipa analisou o seu próprio trabalho, descobriu que em apenas 38 por cento do tempo que passavam a processar pacotes estava a «acrescentar valor» aos clientes que serviam no hospital. O resto era desperdício. Impulsionada por este reconhecimento, a equipa começou a reconstruir o processo de cima para baixo.

Talvez a mudança mais fundamental que fizeram foi deixar de «agrupar» pacotes. O agrupamento envolve a realização de uma única operação (neste caso) onde se empilham as embalagens antes de prosseguirem. Desta forma, uma pessoa colocava etiqueta

numas dez embalagens, depois colocava-as num carrinho e levava-as para a área seguinte, onde outra pessoa as registava no computador, e assim por diante. O agrupamento parecia intuitivo. Seria ineficaz lidar com um pacote de cada vez?

Mas a formação de lotes causava atrasos desnecessários. Para ajudar a equipa a perceber isto, Suett conduziu um exercício. Pediu a dez funcionários que se sentassem a uma mesa comprida, cinco de cada lado, e desafiou os dois lados a competir. O objetivo? Fazer com que cada pessoa assinasse o seu nome em cinco *post-its* o mais rapidamente possível.

Mas havia uma variação: de um lado da mesa, cada pessoa escrevia o seu nome nas cinco notas e depois passava a pilha para a pessoa seguinte — processo de criação de lotes. No outro lado da mesa, a primeira pessoa escrevia o seu nome numa nota, passava-a imediatamente, depois escrevia o seu nome na segunda nota, e assim por diante.

Os colaboradores rapidamente perceberam que, com o segundo processo, todos acabavam por escrever em simultâneo. Ninguém estava inativo. As notas fluíam pela linha, de forma constante, de pessoa para pessoa. Era muito mais rápido do que o processo em lote. «Foi um abrir de olhos para toda a gente», comentou Charles Shipley, um dos trabalhadores. «Ele conquistou muita gente com aquela experiência. Foi muito convincente.»*

Posteriormente, começaram a rever os processos em lote, eliminando passos desnecessários e avançando para uma operação mais contínua. O mantra de Suett era: *Manter o rio a fluir*.

E fluuiu. Em seis semanas, o impensável aconteceu: 90 por cento dos departamentos do hospital estavam a receber entregas diárias. Uma vez mais, uma fotografia ilustra a história (ver página seguinte).

* Saliento, porém, que a utilização de lotes nem sempre é algo negativo. Como a maioria das coisas, depende. Na área de receção, era problemático, mas, por favor, não conclua que deve lavar a sua roupa uma peça de cada vez por uma questão de «fluxo».



Um executivo do hospital, estupefacto, levou um grupo de colegas para a zona de receção de encomendas de modo a testemunhar a transformação. E os efeitos espalharam-se por todo o hospital. À medida que as pessoas ganharam confiança na equipa da receção, deixaram de encomendar remessas diretamente para os seus departamentos. Cessaram de fazer encomendas excessivas, sabendo que seriam capazes de repor os fornecimentos em tempo útil.

A poupança total de custos estimada com a desobstrução do sistema foi superior a 20 milhões de dólares, de acordo com um estudo de caso elaborado por John Nicholas, Hussam Bachour e Suett.

O telefone vermelho deixou de tocar.

Muitos anos depois, a área de receção de encomendas continua a funcionar de forma eficiente.

Cada sistema está perfeitamente concebido para obter os resultados que obtém.

2.

No outono de 2021, fui ao Chick-fil-A buscar o jantar para a minha família e, inesperadamente, voltei para casa com a ideia para um livro — e também, mais previsivelmente, algumas batatas fritas e *nuggets*. Fiquei tão espantado com a eficiência do

drive-thru — vai ouvir tudo sobre isto no Capítulo 4 — que comecei a pesquisar a questão: Como fazer com que as coisas funcionem melhor?

Por fim, porém, apercebi-me de que a ideia de «melhor» não captava realmente o que eu procurava. «Melhor» podia ser qualquer melhoria de desempenho: por exemplo, um nadador olímpico que reduzisse um centésimo de segundo ao seu já excelente tempo. Em vez disso, dei por mim a gravitar em torno de situações em que as pessoas ficavam atoladas. Não eram situações de «crise». Eram mais como maus equilíbrios: situações que eram insatisfatórias e autossustentáveis. Como a área de receção de encomendas do hospital.

Certamente todos conhecemos situações como esta. Todos nós ficamos por vezes bloqueados, e é fácil perceber porquê. Somos sufocados pela gravidade da forma como sempre fizemos as coisas (*inércia*). Consideramos tantas possibilidades potenciais de mudança que ficamos paralisados (*paralisia da decisão*). Passamos tanto tempo a discutir com os colegas sobre o que *devemos* fazer que nunca chegamos a fazer nada (*política*). E esgotamo-nos a perseguir os problemas de hoje, que parecem sempre afastar as oportunidades de amanhã (*ansiedade*).

A questão é: Como fazemos um *reset* às coisas? Como mudar o que não está a funcionar?

Durante cerca de dois anos e meio, procurei respostas para estas perguntas. Os princípios que se seguem foram retirados de 240 entrevistas a pessoas de inúmeros sectores diferentes; uma exploração de descobertas relevantes da Psicologia e de outras disciplinas; e um mergulho profundo em certas metodologias que se destacam por ajudar as pessoas a ultrapassar a inércia e a progredir em prazos curtos — *agile* e *scrum*, terapia focada em soluções, sistema de comando de incidentes, eventos *kaizen*, *sprints* de conceção, reviravoltas empresariais, projetos de resultados rápidos e muito mais.

Comecemos pelo princípio.

Quando estamos presos, é como se o nosso caminho se encontrasse bloqueado por uma rocha. Precisa de ser movida, mas como a podemos mover? É demasiado grande. «Temos de entregar todas as encomendas que recebemos num dia.» *Bem, claro, seria ótimo, mas NUNCA FIZEMOS ISSO, portanto o que o leva a pensar que é possível?* É uma sensação avassaladora.



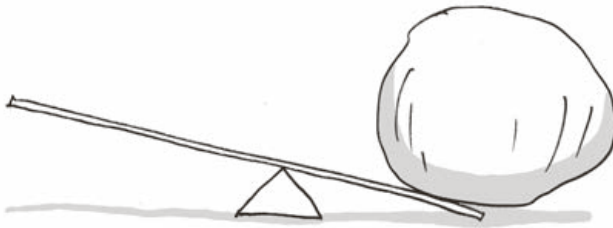
Muitas vezes, cometemos o erro de pensar que estamos atolados por falta de esforço. Repare que a falta de esforço não era o problema na área de receção de encomendas — provavelmente era preciso *mais* esforço para manter o mau sistema, por causa de todas aquelas chamadas para o telefone vermelho.

Por outras palavras, não pode simplesmente atirar-se contra a rocha. «Empurrar com mais força» não é um plano viável — a menos que pratique lançamento do disco.



Para mover a rocha, é preciso ser inteligente e estratégico. Devido à complexidade daquilo com que nos deparamos, não podemos

mudar tudo. Não conseguimos mudar *a maioria* das coisas. Nem sequer conseguimos mudar uma fração razoável das coisas! Mas, com um pouco de estímulo e catalisação, podemos mudar *alguma coisa*. Uma coisa bem escolhida. Vamos chamar a esse «algo bem escolhido» Ponto de Alavancagem (expressão popularizada pela teórica de sistemas Donella Meadows).



Os Pontos de Alavancagem são intervenções em que um pouco de esforço produz retornos desproporcionados. Do universo de coisas que se *podem* fazer para melhorar uma situação, os Pontos de Alavancagem são as coisas que se *devem* fazer. Na área de receção de encomendas do hospital, por exemplo, um dos principais Pontos de Alavancagem foi o abandono dos processos em lote.

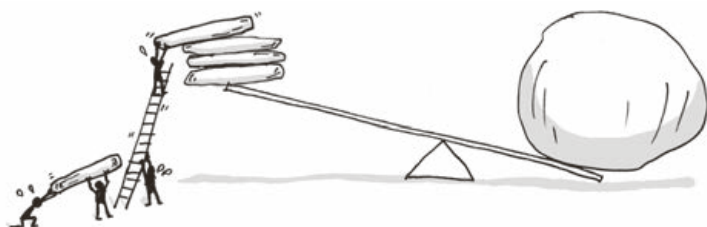
Sem um Ponto de Alavancagem, nunca conseguirá transformar a sua forma de trabalhar. Na imagem anterior, o Ponto de Alavancagem é o fulcro que suporta a alavanca.* Mas não é *suficiente* para mover a rocha. A rocha ainda não se moveu. Para a mover de facto, é necessário aplicar alguns recursos na outra extremidade da alavanca.

Onde vai buscar esses recursos? Bem, neste momento, o leitor e a sua equipa dispõem de uma grande quantidade de recursos — tempo, dinheiro, entusiasmo, processos, etc. —, que estão a ser utilizados de várias formas.

* Provavelmente, quanto menos literal for esta analogia, melhor. Não sou físico. Mas acompanhe o meu raciocínio.



O truque é alinhar todos esses ativos de modo a que se movam na mesma direção. É necessário realocar os recursos no Ponto de Alavancagem.



E é essa a estrutura central que vamos apresentar neste livro: para fazer com que as coisas aconteçam, deve encontrar Pontos de Alavancagem e realocar os recursos para impulsionar esses pontos.

Simple, não é? Basta fazer estas duas coisas e — *PUF* — a mudança florescerá!

Bem, sim, pode ser de facto simples, mas primeiro exige algum trabalho de campo. Para começar, terá de procurar pontos de intervenção onde pequenos investimentos gerem grandes retornos. Como é que, ao certo, se identificam esses Pontos de Alavancagem mágicos? Se fossem fáceis de encontrar, provavelmente já os teria encontrado. Note-se que, durante anos, não ocorreu à área de receção do hospital afastar-se do processamento em lote.

Passaremos a primeira parte do livro no essencial trabalho de detetive de encontrar Pontos de Alavancagem, abordando cinco métodos para os localizar:

- Ir ver o trabalho (*no Capítulo 1*): ver de perto a realidade do trabalho.
- Considerar o objetivo do objetivo (*no Capítulo 2*): identificar caminhos alternativos para o destino final.
- Estudar os pontos positivos (*no Capítulo 3*): analisar e replicar o melhor do trabalho.
- Visar o constrangimento (*no Capítulo 4*): avaliar a força n.º 1 que bloqueia o processo.
- Mapear o sistema (*no Capítulo 5*): ultrapassar as barreiras para identificar alvos de ação promissores.

Em seguida, na segunda parte, vamos concentrar a nossa atenção em Realocar Recursos, uma missão que apresenta os seus próprios desafios. O principal obstáculo é que, quase de certeza, não tem um monte de ativos não utilizados que possa mobilizar para apoiar a sua mudança. Tem o que tem. E isso significa que, se quiser insistir mais num Ponto de Alavancagem, deve retirar recursos de *outra coisa que está a fazer*.

Para desencadear a mudança, não devemos pensar «E», devemos pensar «EM VEZ DE». Menos disto, mais daquilo.

E essas compensações são dolorosas. Provavelmente, ninguém hoje na sua equipa acredita que o que está a fazer é inútil e que, por isso, a sua energia pode ser redirecionada. Então, onde encontrar recursos para acumular nos Pontos de Alavancagem quando todos esses recursos estão atualmente comprometidos com outra coisa?

Iremos explorar seis estratégias para mobilizar recursos, minimizando o impacto dos compromissos envolvidos. Eis como pode realocar os recursos:

- Começar com uma explosão (*no Capítulo 6*): começar com um período de trabalho intenso e concentrado.
- Reciclar o desperdício (*no Capítulo 7*): interromper os esforços que não servem a missão.
- Fazer menos e mais (*no Capítulo 8*): transferir recursos do trabalho de menor valor para o de maior valor.

- Explorar a motivação (no Capítulo 9): priorizar o trabalho que é necessário e desejado.
- Deixar as pessoas conduzir (no Capítulo 10): dar à equipa a autonomia necessária para liderar os esforços de mudança.
- Acelerar a aprendizagem (no Capítulo 11): obter *feedback* melhor e mais rápido para orientar o trabalho.

Ao aplicar esta estrutura, é provável que encontre obstáculos poderosos: tradição e resistência, burocracia e indiferença. Mas, se conseguir mover a rocha — mesmo que apenas alguns centímetros —, descobrirá que há uma força poderosa a seu favor. E é uma força de que talvez não esteja à espera.

Veja-se um estudo realizado por Teresa Amabile e Steven Kramer. Estavam interessados na «perspetiva pessoal» dos trabalhadores, ou seja, nos seus «pensamentos, sentimentos e impulsos desencadeados pelos acontecimentos do dia de trabalho». Para identificar essas emoções quotidianas, Amabile e Kramer pediram aos empregados que mantivessem diários, refletindo sobre o seu trabalho. No final, 238 empregados de sete empresas apresentaram mais de 12 mil relatórios diários.

O que emergiu destes diários foi uma descoberta cristalina a que os investigadores chamaram *o princípio do progresso*: «De todas as coisas que podem impulsionar as emoções, a motivação e as perceções durante um dia de trabalho, a mais importante é progredir num trabalho significativo.» De acordo com os diários dos funcionários, 76 por cento dos melhores dias das pessoas envolveram progresso; apenas 13 por cento dos seus melhores dias envolveram retrocessos.

O progresso energizava as pessoas e fazia-as felizes. Os contratempos faziam o contrário. Nenhuma outra dinâmica de trabalho teve um efeito tão dramático na perspetiva pessoal dos colaboradores.

O que é particularmente impressionante na pesquisa, como Amabile e Kramer descrevem no seu livro *The Progress Principle*, é que a maioria dos chefes não se apercebeu do valor do progresso como agente motivador. «Quando fizemos um inquérito a gestores

de todo o mundo e lhes pedimos que classificassem os agentes motivadores dos funcionários em termos de importância, apenas 5 por cento escolheram o progresso como o número um», disse Amabile num discurso. «O progresso ficou em último lugar.»

É uma omissão espantosa: o maior motivador dos empregados não é captado pelo radar dos seus chefes diretos.

Mas é possível ultrapassar esse erro. O progresso será a sua arma secreta, tal como aconteceu com Paul Suett, no Northwestern Memorial Hospital. Ele mostrou à sua equipa como melhorar as coisas: *Não é preciso ir buscar a caixa cinco vezes. Não é preciso juntar os pacotes. Deixem o rio fluir.*

E eles responderam! Foi o trabalho e o entusiasmo deles que acabou por transformar o departamento, não o dele. Frank Marasso, um dos supervisores do grupo, que passou a maior parte da sua carreira — mais de quarenta anos — na área da receção, disse: «No momento em que vimos as encomendas da FedEx e da UPS — umas seiscentas — preparadas e entregues, e aquela sala ficou vazia ao fim do dia... pensei: “Sim, isto é fixe.”» Admitiu que, no início, estava cético em relação às ideias de Suett. Mas os resultados fizeram-no acreditar: «Uma sala vazia é uma coisa linda, pá.»

Esta transformação não exigiu uma enorme infusão de novas pessoas ou novos ativos. Era o mesmo pessoal, no mesmo espaço, com o mesmo objetivo de sempre: processar e entregar encomendas num hospital. Porém, depois de reorganizarem cuidadosamente o seu trabalho, passaram de «párias» a superestrelas.

Nos próximos capítulos, iremos explorar a forma como outros grupos enfrentaram os seus próprios obstáculos assustadores: uma biblioteca à beira do colapso; uma empresa pública a perder um número perigoso de clientes; um casamento a desfazer-se pelas costuras; um hospital com funcionários esgotados e desmotivados.

Todos eles, como verá, moveram a rocha.

Encontraremos casos que envolvem aviões militares, aplicações de música, clínicas de radiologia, serviços religiosos, concessionários de automóveis e competições de tiro com arco. Investigaremos

mistérios: Porque é que o *meio* é a parte mais difícil de um esforço de mudança? Porque é que a *ineficiência* pode, por vezes, acelerar o progresso? Porque é que «conseguir a adesão» é a forma errada de pensar na mudança? Porque é que as pessoas pensam que compreendem os sistemas de que dependem melhor do que na realidade compreendem? (*Spoiler* sobre esta última: perceber isso pode ser chocante para as pessoas envolvidas — leia o próximo capítulo para saber mais.)

Ficará também a saber como se salvaram as vidas de cinco milhões de gatos e, talvez o mais dramático de tudo, como um progenitor conseguiu que os filhos arrumassem o quarto, com entusiasmo!

Em última análise, os benefícios da nossa exploração são simples mas poderosos: o alívio de abandonar os maus hábitos; o prazer de experimentar movimento onde a estagnação prevalecia; o momento «eureka!» que vem de nos lembrarmos a nós próprios: *eu sou capaz de mudar esta situação*.

Ontem, estávamos a derrapar as rodas sem sair do sítio. Hoje, fazemos *reset* e começamos a andar para a frente.*



* Um enorme agradecimento ao meu amigo e colega autor Jake Knapp, que teve a ideia do trabalho artístico da pedra/alavanca/fulcro e contribuiu com as ilustrações. Adoro o que elas acrescentam ao livro e estou-lhe grato!

PRIMEIRA PARTE

ENCONTRAR PONTOS DE ALAVANCAGEM



Capítulo 1: Ir ver o trabalho



Capítulo 2: Considerar o objetivo do objetivo



Capítulo 3: Estudar os pontos positivos

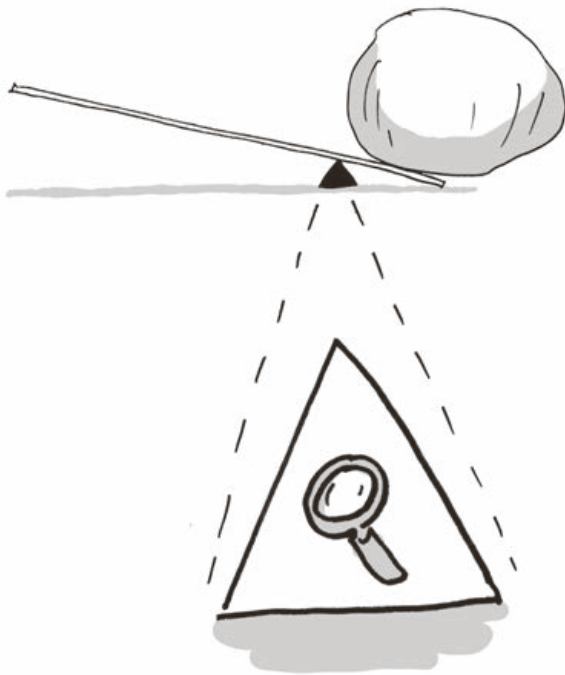


Capítulo 4: Visar o constrangimento



Capítulo 5: Mapear o sistema

IR VER O TRABALHO



**>> Pode encontrar Pontos de Alavancagem
observando de perto a realidade do seu trabalho.**

IR VER O TRABALHO

1.

Em 2016, Karen Ritter, diretora-adjunta da Escola Secundária de East Leyden, nos arredores de Chicago, queria perceber como é que a escola podia servir melhor os seus alunos. Por isso, optou por fazer algo pouco ortodoxo. Como parte de um programa intitulado «Shadow a Student Challenge», criado pela Stanford d.school e pela empresa de *design* IDEO, acompanhou um aluno do nono ano, Alan, durante um dia inteiro de aulas.

O seu dia com Alan começou na aula de Educação Física. Ela correu corajosamente no ginásio enquanto os alunos olhavam e sorriam. Depois, seguiram-se as outras aulas, onde ela se sentou ao lado dele. Fez os trabalhos, tal como ele. Comeu na cantina — «O almoço foi difícil», admitiu ela, diplomaticamente.

A experiência de Ritter foi acompanhada, para efeitos de reportagem, pela rede de televisão norte-americana PBS, e ver o vídeo do dia de Ritter é um pouco como ver um balão esvaziar-se em câmara lenta. A certa altura, o jornalista pergunta-lhe como é que ela se está a sair. «Estou a aguentar-me», respondeu com um sorriso tenso. (Tendo em conta a sua linguagem corporal, era equivalente a dizer: *não estou a aguentar.*)

A aula de Matemática de Alan foi particularmente cansativa. Por causa das suas notas baixas nos testes, ele tinha de frequentar aulas de reforço de duas horas. A câmara apanhou Ritter a olhar sorrateiramente para o relógio, tal como um verdadeiro aluno. Após um longo período de aula, a campainha tocou, mas, para

desgosto de Ritter, não era para ela. Faltavam mais 30 minutos. «Foi brutal passar por aquilo», confessou.

No dia anterior ao acompanhamento que fez, foi pedido a Ritter que preenchesse um questionário, classificando a escola numa série de fatores. Em relação ao «Ambiente de Apoio», ela atribuiu à escola nota máxima. Após o seu dia de acompanhamento, foi-lhe pedido que revisse essas classificações.

A classificação para Ambiente de Apoio manteve-se em Excelente — estava satisfeita com o que experienciou. Mas, noutros fatores, as notas desceram. Antes desse dia, dera à escola um Muito Bom nesta afirmação: «Nesta escola, os alunos aprendem ativamente, criando, questionando, descobrindo.» Depois do seu dia como aluna, o Muito Bom desceu para um Bom Menos.

Da mesma forma, com a aula dupla de recuperação de Matemática ainda fresca na mente, a sua pontuação em «Envolvimento dos alunos» desceu de um Muito Bom para um Bom Mais.

Ao acompanhar um aluno, Ritter descobriu que algumas das suas intuições estavam certas. A escola proporcionava de facto um ambiente de apoio. Noutros pontos, porém, a sua intuição estava muito errada.

	Antes	Depois
AMBIENTE DE APOIO	EXCELENTE	EXCELENTE
APRENDIZAGEM ATIVA	MUITO BOM	BOM -
ENVOLVIMENTO DOS ALUNOS	MUITO BOM	BOM +

Questionou-se, por exemplo, sobre a aula dupla de apoio a Matemática. «Não temos provas de que isto esteja a melhorar a aprendizagem [dos alunos]», disse. «Está apenas a torná-los mais infelizes.» Para Alan, as aulas de dupla duração impediam-no de ter tempo

para os seus verdadeiros interesses. Ele queria ter aulas de Francês e de Mecânica, mas não podia fazer as duas coisas. (Outros alunos podiam escolher duas disciplinas opcionais.)

O objetivo de Ritter, ao acompanhar um aluno, era procurar formas de melhorar a experiência desse aluno. O dia que passou com Alan ajudou-a a identificar dois potenciais Pontos de Alavancagem: (1) reconsiderar a colocação automática de alunos em aulas de recuperação de duração dupla; e (2) encorajar os professores a serem mais interativos nas salas de aula. A escola viria, mais tarde, a pôr em prática estas duas ideias: o corpo docente recebeu formação profissional para melhor envolver os alunos, e, posteriormente, a escola alterou a sua política de modo a garantir que todos os alunos pudessem ter pelo menos uma disciplina opcional. (Anteriormente, alguns alunos que tinham aulas duplas de leitura e aulas duplas de Matemática não tinham qualquer escolha no seu horário!)

Nesta parte, vamos explorar cinco métodos para identificar os Pontos de Alavancagem. Para os encontrar, será necessário algum trabalho de detetive — por vezes estão escondidos, mascarados por hábitos ou suposições. Outras vezes, como veremos nas próximas páginas, podem ser bastante óbvios para qualquer um. De qualquer forma, *temos de ir à procura* e temos de saber onde procurar. As ferramentas desta parte dar-nos-ão cinco formas independentes de conduzir a investigação.

O que procuramos são intervenções que sejam *exequíveis* e *que valham a pena*. «Exequíveis» porque devem ser possíveis a curto prazo. «Que valham a pena» porque o objetivo é mover rochas, não seixos.

O primeiro método para encontrar Pontos de Alavancagem é o utilizado por Ritter — uma abordagem a que Nelson Repenning chama «Ir ver o trabalho»*. Repenning é professor do Instituto

* A frase de Repenning é uma adaptação de um conceito («ir ver o *gemba*») da teoria empresarial japonesa, que significa ir ver o lugar onde as coisas acontecem no fabrico, pois as pessoas que fabricam produtos estão numa boa posição para melhorar o processo pelo qual são feitos. Este conceito teve origem em Taiichi Ohno, o padrinho do Sistema de Produção da Toyota.

de Tecnologia de Massachusetts e estuda a dinâmica de sistemas. Disse-me que, de todos os princípios que tem partilhado com executivos e estudantes ao longo dos anos, o que mais se destaca é: *Ir ver o trabalho*.

Na prática, se é diretor de uma escola, acompanhe um aluno durante um dia. Se é diretor de uma fábrica, acompanhe a produção do início ao fim. Se é consultor, mapeie o fluxo de atividades numa única interação com um cliente.

«Ir ver o trabalho» foi o que a equipa da área de receção de encomendas do hospital fez quando começou a sua revisão do processo: seguiu as embalagens através do sistema, desde a doca de entrega até ao seu destino final no hospital.

Um executivo, seguindo o imperativo de Repenning para ir ver o trabalho, descobriu que na sua empresa havia uma mulher que mantinha, diligentemente, um repositório dos documentos de engenharia da empresa. Passava longos períodos de tempo a imprimir documentos, em alta definição a cores, e a organizá-los numa sala cheia de armários de arquivo.

Mas havia um repositório digital que arquivava automaticamente estes ficheiros. Já existia há anos. E a pobre mulher nunca teve conhecimento disso.

«Quando vai ver o trabalho», escreveram Repenning e dois colegas, Don Kieffer e Todd Astor, «se não se sentir envergonhado com o que encontra, provavelmente não está a olhar com atenção suficiente»*.

Repenning, Kieffer e Michael Morales publicaram um estudo de caso revelador na *MIT Sloan Management Review*. Morales, presidente de uma fábrica da Cidade do Panamá que fabricava caixas de cartão canelado, queria perceber porque é que as suas

* Note-se que este espírito de análise — o desejo genuíno de se aproximar da verdade — é o coração de «ir ver o trabalho». Isto está em nítido contraste com o CEO que realiza uma visita encenada a uma fábrica ou a um departamento por uma questão de imagem: *Sou um líder iluminado que gosta de se misturar convosco, gente comum!*

perdas de papel durante a produção eram superiores à média da indústria. Então, foi ver o trabalho. E os autores relataram o que aconteceu em seguida:

Mike saiu do seu escritório e visitou a fábrica para observar o trabalho e compreender o processo de produção. Rapidamente detetou inúmeros problemas. O papel era muitas vezes demasiado largo, o que resultava em perdas devido ao corte. Além disso, os rolos de papel eram frequentemente danificados pelos empilhadores que os moviam [...].

Talvez o mais notável tenha sido o facto de Mike ter observado que a máquina onduladora principal parou às 11h30. Presumindo que se tratava de uma paragem não planeada, Mike correu para a máquina apenas para descobrir que esta se detinha *todos os dias* à hora de almoço. Parar a máquina à hora de almoço e depois reiniciá-la não só diminuía a produtividade como também aumentava a probabilidade de danos no papel e de problemas mecânicos. Curiosamente, a pausa para almoço era um procedimento que fora instituído há anos em resposta à instabilidade da energia eléctrica fornecida pela empresa local — um problema que estava resolvido há muito.

A investigação de Morales revelou, então, alguns Pontos de Alavancagem óbvios para reduzir o desperdício de papel. Em dois meses, as perdas de papel baixaram de 21 por cento para 15 por cento, o que refletiu uma poupança de 50 mil dólares.

A primeira reação do leitor deste livro a esta história pode ser: *Bem, claro, quando se está a fazer coisas que são obviamente estúpidas/erradas, então muito facilmente se pode corrigi-las.* Mas atente que Repenning e Kieffer escreveram: «Descobrimos problemas “óbvios” semelhantes em quase todos os trabalhos que já estudámos [...].»

Os problemas óbvios são, por vezes, o legado de *soluções* passadas — improvisações e soluções alternativas. Vejamos o caso

da fábrica de papel: enquanto diretor da fábrica, observa que a máquina de ondular cartão está a receber energia instável à hora do almoço. Isso não é bom para a eficiência e não é bom para a própria máquina. Por isso, programa uma paragem todos os dias para preservar o equipamento. É uma atitude proativa e sensata. Uma ótima solução a curto prazo.

Mas é provável que nunca receba um anúncio oficial da empresa de serviço de energia elétrica a dizer «Tudo resolvido!», pelo que a paragem diária continua. As semanas tornam-se meses, os meses tornam-se anos, e aquele procedimento torna-se um hábito enraizado. A sua fábrica depende de tantos hábitos para o seu funcionamento básico que acaba por deixar de os distinguir individualmente, e, em vez disso, eles tornam-se coletivamente a forma de fazer as coisas. Um novo empregado, que está a aprender as regras, é ensinado: todos os dias, à hora de almoço, desligamos a máquina de ondular.

Assim, o que parece ser «má gestão» é, muitas vezes, a acumulação accidental de hábitos desatualizados. E a forma de começar a detetar e, em última análise, a corroer essa acumulação é *ir ver o trabalho*. Irá detetar postos da engrenagem onde o leitor e a sua equipa se habituaram aos problemas — em vez de os resolverem. Esses maus hábitos há muito tolerados são Pontos de Alavanca-gem — corrigi-los é possível e vale a pena.

Para o trabalho de conhecimento, este tipo de observação pode ser mais difícil. É possível seguir o rasto de uma caixa de cartão canelado através de uma fábrica, mas será que se pode seguir, por exemplo, o desenvolvimento de uma análise de mercado por uma empresa de consultoria?

Sim. Claro que sim. Mas não é tão tangível. Terá de o tornar tangível, traçando o fluxo. *OK, no caso da conta da Kipon Trucking, primeiro tivemos a reunião inicial (duas horas), depois preparámos um plano de investigação (seis dias), que enviámos ao cliente, que nos deu feedback (dois dias), e depois o gestor de projetos atribuiu tarefas aos cinco membros da equipa principal (um dia), e depois...*

Está a tornar visível o invisível. Pense em quadros brancos e marcadores. Quanto tempo demora cada passo? Onde é que o trabalho fica bloqueado ou atrasado? Como se processam as comunicações entre a equipa e o cliente? Em que passos parecem ocorrer os maiores saltos em frente? Proteja-os. E em que passos os esforços parecem acrescentar pouco valor? Reformule-os ou elimine-os.

Em suma, ainda pode *ir ver o trabalho*.

O aspeto fundamental aqui — e o afastamento radical do trabalho normal e quotidiano — é que se está a substituir a experiência pela conjectura. Tom Chi, cofundador do Google X, o ambicioso laboratório de pesquisa e desenvolvimento, disse que a maior parte das decisões empresariais são tomadas com recurso a «palpites». As pessoas sentam-se e duelam no terreno das ideias.

Um exemplo de reunião: Ted acha que deviam tentar a Estratégia Arrojada. Marisa odeia Ted e, por isso, rejeita a ideia. Helen, que fica ansiosa quando é preciso tomar decisões, sugere sempre que se espere por mais dados. Gregg está sempre a um passo de fazer uma expressão tensa e perguntar *Como é que isso vai afetar a CULTURA?* (Gregg é a parte da cultura de que todos menos gostam.)

E por aí fora. Em última análise, como Chi disse num *workshop*: «A decisão acabará por ser a da pessoa que é melhor a argumentar ou a da pessoa com o título mais alto na sala.» A tragédia, claro, é que, quando se decide desta forma, são tomadas decisões importantes baseadas em palpites.

«As pessoas inteligentes apresentam sempre razões inteligentes para os seus palpites», disse Chi. «Mas isso não significa que as suas suposições não sejam suposições [...]. Porque, na verdade, não importa quanto concordamos ou discordamos — se soa inteligente ou não soa inteligente. A única coisa a perceber é: quando ouço algo, é um palpite ou uma experiência direta? Se for um palpite, tem de ser tratado de uma certa forma [...]. Mas, se for uma experiência direta, é com base nisso que queremos tomar decisões.»

O desafio que Chi nos lança é o de sairmos do «reino das suposições» para o meio da realidade. Quando vamos ver o trabalho, deixamos de debater ideias e começamos a descobri-las.

2.

Ir e ver o trabalho pode ser particularmente importante quando as coisas deixam de funcionar. O seu casamento está a atravessar uma fase difícil. As suas vendas começam a diminuir. Os professores abandonam a escola mais depressa do que é possível à direção substituí-los.

Porque, quando surgem problemas inesperados nas nossas organizações, isso revela, frequentemente, que não sabíamos tanto sobre o nosso «sistema» como pensávamos.

A este respeito, considere-se um estudo efetuado pelos psicólogos Leonid Rozenblit e Frank Keil, que pediram às pessoas para avaliarem o seu grau de compreensão de determinados dispositivos familiares. *Como compreende o funcionamento de um fecho de correr? De uma sanita com autoclismo?* As pessoas relataram níveis moderados de compreensão. Numa escala de sete pontos, em que sete reflete o nível mais elevado de compreensão, a pontuação média situou-se um pouco abaixo de quatro.

Depois de os participantes se autotransclassificarem, Rozenblit e Keil puseram-nos à prova: *Muito bem, escrevam uma explicação detalhada do funcionamento do aparelho, do primeiro ao último passo. Podem desenhar imagens para transmitir a vossa visão.*

Há um excelente vídeo no YouTube que dá vida a este estudo. Um adolescente chamado Alex Nickel, inspirado pela investigação, pediu a alguns colegas adolescentes que explicassem como funciona uma sanita. As suas respostas foram memoráveis:

ADOLESCENTE 1: Bem, há um botão, carrega-se no autoclismo,
e a água passa por uma máquina...

ADOLESCENTE 2: Há uns canos que vão até ao topo, e depois carrega-se no autoclismo, e a água corre à volta e elimina as coisas nojentas...

ALEX NICKEL: Como é que isso faz com que sejam eliminadas?

ADOLESCENTE 2: Vão pelo cano? Não sei.

ADOLESCENTE 3: A água sai para o buraco e, tipo, PUXA as coisas para baixo...

ALEX NICKEL: Podes explicar melhor isso? Tipo, puxa?

ADOLESCENTE 3: Hum, não sei bem.

Voltando ao estudo original, depois de os participantes terem terminado as suas «explicações» sobre o dispositivo, foi-lhes pedido que classificassem a sua compreensão do mesmo uma segunda vez. As autoavaliações caíram a pique.

«Quase todos os participantes mostraram quedas nas estimativas do que sabiam», escreveram Rozenblit e Keil no seu estudo de 2002. Os psicólogos chamaram a isto a «ilusão da profundidade explicativa». Como escreveram, «a maioria das pessoas sente que compreende o mundo com muito mais pormenor, coerência e profundidade do que realmente compreende». Quando os participantes eram convidados a apresentar uma explicação, apercebiam-se de que sabiam *muito menos do que pensavam*.

Noutro estudo sobre esta ilusão, realizado por Rebecca Lawson e publicado na revista *Memory and Cognition*, foi apresentado às pessoas este diagrama de uma bicicleta e foi-lhes pedido que acrescentassem ao esboço os pedais, uma corrente e as restantes partes da estrutura:



(Antes de olhar para baixo, faça uma pausa. Consegue fazer este exercício corretamente? Qual é o seu grau de confiança?)

Uma pessoa desenhou uma bicicleta como esta. Reserve um segundo para analisar o que está mal nela.



Um problema: esta bicicleta não se move; os pedais não estão ligados a nenhuma parte móvel do sistema. E observe como os pedais são altos! Supõe-se que as pessoas pedalem com os joelhos?

Eis a bicicleta de outro participante:



À primeira vista, parece muito elegante. Foram acrescentados raios e travões de mão, não solicitados, para dar mais realismo! Mas repare que a corrente e o quadro ligam as duas rodas. O que significa que esta bicicleta não pode ser virada. É um bilhete só de ida para as urgências.

Aqui fica mais um ponto de interesse sobre a última bicicleta: a pessoa que a desenhou disse que *andava de bicicleta quase todos os dias*. (Presumivelmente em linha reta?)

Estou a brincar, mas deixe-me confessar: tive de procurar a resposta sobre o funcionamento de uma bicicleta. Tenho quase

a certeza de que também eu teria desenhado a corrente à volta das duas rodas.

Por isso, estou inclinado a simpatizar com o ciclista. Afinal de contas, não é preciso *compreender* a bicicleta para a utilizar eficazmente! Não será suficiente uma compreensão funcional?

O problema surge quando confundimos compreensão *funcional* com compreensão *sistémica*. Pensamos que só porque conseguimos *usar* algo, porque funciona como esperamos, que o compreendemos. E isso é um problema, porque, quando a bicicleta ou o fecho de correr ou a sanita deixam de funcionar, estamos tramados. Apercebemo-nos de que, por baixo do nosso nível funcional de compreensão, não há nada.

3.

Este despertar repentino é o que acontece a muitas empresas no momento em que estão a entrar em crise. As empresas debatem-se, e os seus dirigentes pensam: *Vamos dar a volta por cima. Basta esperar um pouco mais. Dirijo este sítio há dez anos. Já passámos por momentos difíceis.*

Mas depois, por vezes, as coisas não correm bem. E, porque não foram tomadas medidas drásticas antes, quando era uma escolha, isso torna-se obrigatório. Mudar ou ir à falência.

Nessas situações — quando uma empresa está em risco de falir —, os investidores ou os membros do conselho de administração podem contratar um «consultor de reestruturação». Trata-se de alguém que cai de para-quedas na empresa, toma conta do lugar, faz uma série de mudanças e, após alguns meses, vai-se embora.

Consideremos quão estranho é este acordo. Poderia pensar que, se a sua empresa estivesse numa situação difícil, *procuraria o conselho* de alguém com experiência em recuperação, da mesma forma que visitaria um terapeuta se o seu casamento estivesse a afundar-se. Isto aqui não se aplica. É entregar as rédeas a um estranho.

UM GUIA REVOLUCIONÁRIO PARA CORRIGIR O QUE NÃO ESTÁ A FUNCIONAR — NO TRABALHO E NA VIDA DIÁRIA.

Mudar a forma como trabalhamos pode parecer tão avassalador como tentar mover uma enorme rocha. Estamos tão habituados a fazer as coisas de determinada maneira e passamos tanto tempo a apagar fogos — e a combater colegas — que nos falta a energia para mudarmos. Mas, com a estratégia certa, podemos mover a rocha.

Dan Heath, autor *bestseller*, revela neste livro as formas de nos libertarmos e fazermos as mudanças que importam. O segredo é encontrar «pontos de alavancagem»: lugares onde um pequeno esforço pode gerar um retorno desproporcional — então, podemos reorganizar os nossos recursos para impulsionar esses pontos. Em *Reset*, ficará a saber:

- Porque é que a sensação de progresso pode ser a sua arma secreta para acelerar a mudança;
- De que forma os líderes podem descobrir e travar hábitos errados;
- Porque é que a motivação da sua equipa é, muitas vezes, desperdiçada — e como evitar esse erro;
- Como pode impulsionar os seus esforços de mudança começando com uma «explosão».

E se conseguíssemos quebrar maus hábitos e alcançar progressos no que é mais importante? As mesmas pessoas, os mesmos recursos — mas um resultado substancialmente melhor. Ontem estávamos bloqueados, hoje fazemos *reset*.

«Um dos meus comunicadores de ciência comportamental favoritos
explica como corrigir o que está errado.»

Adam Grant, autor *bestseller*



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt
penguinlivros

ISBN: 978-989-583-733-5



9 789895 837335