

O desafio central da gestão hoje em dia é inspirar e aparelhar trabalhadores para a solução rotineira de problemas inesperados.

O imperativo competitivo do aprendizado

Amy C. Edmondson

A MAIORIA DOS EXECUTIVOS acredita que uma execução rigorosa — a produção e a oferta de bens ou serviços de modo eficiente, oportuno e uniforme — é o caminho certo para a satisfação do cliente e a obtenção de resultados financeiros. Segundo essa tese, gerentes que descuidam da execução, ainda que brevemente, estariam brincando com fogo.

Só que nem uma execução impecável pode garantir o sucesso duradouro na economia do conhecimento. Devido ao influxo de conhecimentos novos na maioria dos setores, é fácil ficar para trás. Peguemos o caso da General Motors — a maior e mais rentável empresa do mundo no começo da década de 1970. Na crença de que sua abordagem era sábia, a GM seguiu aferrada a uma competência bastante desenvolvida no controle centraliza-

do e na execução em altos volumes. Apesar disso, não parou de perder terreno nas décadas subsequentes e registrou, em 2007, um prejuízo recorde de US\$ 38,7 bilhões. Assim como muitas empresas dominantes na era industrial, a General Motors demorou a entender que é difícil sustentar uma execução estelar — não porque as pessoas se cansam de trabalhar duro, mas porque a mentalidade gerencial que promove uma execução eficiente tolhe a capacidade do trabalhador de aprender e inovar. A ênfase em fazer o trabalho, e fazê-lo do jeito certo, inibe a experimentação e a reflexão vitais para o sucesso sustentável.

Minha pesquisa identifica uma abordagem distinta à execução — o que chamo de *execução como aprendizado* — para promover o sucesso a longo prazo. Peguemos a General Electric, outra potência surgida na era industrial. Da década de 1980 para cá a empresa continuamente avaliou suas atividades, buscou maneiras de melhorar e embutiu em práticas de gestão a expectativa de que o aprendizado será constante. Como resultado, a GE seguiu se reinventando com operações em arenas distintas como energia eólica e medicina diagnóstica. Em 2007, registrou um lucro de US\$ 22,5 bilhões.

Vista de longe, a execução como aprendizado se parece muito com a execução como eficiência. Há a mesma disciplina, o mesmo respeito por sistemas, a mesma atenção a detalhes. Um exame de perto, porém, revela uma mentalidade organizacional radicalmente distinta — mentalidade cujo foco não é tanto garantir que um processo seja executado, mas ajudá-lo a evoluir, integrando quatro abordagens singulares ao trabalho diário.

Primeiro, a organização focada na execução como aprendizado usa o melhor conhecimento que possa ser obtido (um alvo em constante movimento) para embasar a concepção de diretrizes de processos específicos. Segundo, permite que o pessoal colabore ao tornar a informação disponível quando e onde necessário. Terceiro, registra rotineiramente dados de processos para descobrir como o trabalho realmente está sendo feito. E, por último, estuda esses dados para buscar maneiras de melhorar. Essas quatro práticas compõem a base de uma infra-estrutura de aprendizado que permeia todo o tecido da organização, tornando o aprendizado contínuo parte da rotina da empresa.

Tendo estudado organizações do conhecimento — hospitais, em particular — por quase 20 anos, gostaria de sugerir uma nova definição daquilo que seria uma execução de sucesso na economia do conhecimento: as melhores organizações descobriram como aprender com rapidez mantendo, ao mesmo tempo, padrões elevados de qualidade.

Qual o problema com a execução?

A maioria dos sistemas de gestão em uso atualmente surgiu numa era dominada pela manufatura, na qual a empresa era organizada para executar do modo mais eficiente possível. Ao longo do século 20, o desafio central enfrentado pelo gerente na fábrica era controlar a variabilidade. Em sua abordagem à produção de veículos em grande escala, por exemplo, pioneiros como Henry Ford e Frederick Taylor buscaram distribuir tarefas simples e re-

petitivas entre indivíduos numa linha de montagem para reduzir a probabilidade de falha humana e, ao mesmo tempo, produzir o maior número possível de veículos. Mais tarde, gerentes de fábrica adotariam ferramentas como o controle estatístico de processos para ajudar a garantir que o trabalho fosse invariavelmente executado do jeito certo. Durante um longo tempo, e em muitas circunstâncias, sistemas de gestão focados na execução como eficiência funcionaram maravilhosamente bem, transformando um trabalho customizado — imprevisível e oneroso — em rudos uniformes e económicos de produção de massa.

Por trás da noção de um sistema de produção simples e controlável residia a noção de um trabalhador também simples e controlável. No modelo de gestão da fábrica, era fácil monitorar o trabalhador e medir sua produção. Já que o trabalho propriamente dito não era muito interessante ou motivador, a gerência intuitivamente recorria àquilo que Freud chamou de "princípio do prazer" — a tese de que o ser humano está sempre buscando o prazer e tentando evitar a dor. Isso levou supervisores a adotar uma combinação de incentivos (quanto mais tarefas concluídas, maior o salário) e castigos (reprimendas ou a ameaça de perda do emprego) para motivar o pessoal. Embora tenham tido muito sucesso, essas estratégias comportamentais deixaram um legado infeliz, que até hoje caracteriza muitos locais de trabalho: uma sensação velada de medo.

Com o surgimento de organizações fundadas no conhecimento na era da informação, o velho modelo deixou, por uma série de motivos, de funcionar. Numa organização dessas, é difícil, ou mesmo impossível, monitorar a produtividade do trabalhador ou medir o desempenho individual com métodos simples, como total de horas de trabalho. Cada vez mais, o desempenho é determinado por fatores que não há como supervisionar: experimentação inteligente, engenho, traquejo interpessoal, resiliência diante da adversidade, por exemplo. Peguemos o caso do pronto-socorro de um hospital. A qualquer instante pode chegar, ali, uma pessoa com sintomas que até então ninguém vira, e especialistas de várias áreas — recepção, enfermagem, clínica, laboratório, cirurgia, farmácia — devem se coordenar para que o paciente receba um tratamento eficaz. Esse pessoal precisa resolver rapidamente prioridades e opiniões conflitantes. Como na maioria das organizações do conhecimento, é extraordinariamente grande o espaço para manobra. Em vez de esperar ordens dos superiores, cada um se vale de sua tarimba e de seu juízo, e dos de colegas, para decidir o que fazer. Quando o trabalho é interdependente e em fluxo, como nessa situação, o medo interpessoal não só não ajuda como é contraproducente.

- Ao seguir pensando na execução em termos estreitos e ultrapassados, a empresa cai em ciladas previsíveis, sabotando a si mesma:

Informações e ideias críticas não chegam à cúpula. Quando a mensagem passada ao pessoal é que velocidade, eficiência e resultados é o que conta, todos ficam extremamente relutantes em ocupar o tempo da gerência com qualquer ou-

tra coisa que não o mais seguro e positivo dos comentários. Ninguém dá ideias, expõe receios, faz perguntas. Um estudo numa multinacional de alta tecnologia mostrou que mais da metade dos funcionários achava que era arriscado dizer o que passava por sua cabeça. Entrevistas subsequentes revelaram que o pessoal sonhava não só notícias ruins, mas também ideias novas — as duas coisas pareciam perigosas devido à ênfase dos chefes no desempenho impecável, sem perda de tempo.

Peguemos o caso de um líder de equipe que tentou promover uma reflexão honesta sobre um grande projeto de desenvolvimento de software. Na abertura do exame pós-projeto, o rapaz foi logo dizendo que achava que seu próprio desempenho poderia ter sido melhor. Para sua surpresa, essa honesta autocrítica voltou para assombrá-lo. Durante a avaliação seguinte de desempenho, seu chefe disse: "Vejo que você cometeu alguns erros este ano", e em seguida usou os dados para diminuir sua pontuação. Quando o pessoal sente que não pode abrir o jogo sobre pequenas falhas, a organização corre um risco maior de ser palco de grandes erros.

Pessoal não tem tempo suficiente para aprender. Um foco exclusivo na execução como eficiência leva a empresa a retardar, desestimular ou destacar gente insuficiente para investimentos em áreas nas quais o aprendizado é crítico. É fato que adotar uma nova abordagem pode prejudicar o desempenho no curto prazo. Se quiser aprender a digitar com técnica, a pessoa que "cata milho" mas é veloz, vai ver seu desempenho piorar inicialmente — assim como o tenista que decide adotar outro estilo de saque, melhor. É o preço do aprendizado, cujos frutos virão no desempenho futuro. Gerentes que dão ênfase demais a resultados podem inibir sutilmente tecnologias, habilidades ou práticas que tornem novas abordagens viáveis.

Em fins da década de 1990, ao lançar um serviço de conexão à internet com uma nova tecnologia — a DLS, de *digital subscriber line* —, uma grande empresa de telecomunicações estabeleceu metas de produção ambiciosas que não levavam em conta a necessidade de aprendizado. A equipe não teve tempo suficiente para definir como implementar o software e o hardware novos — que teriam de interagir com os computadores da clientela, nem sempre de última geração. O resultado foi um pesadelo no atendimento ao cliente.

Surge uma competição interna nociva. Para motivar as pessoas a executarem bem, é comum a empresa premiar divisões ou fábricas que exibem o melhor desempenho. Isso pode fazer o pessoal hesitar em compartilhar ideias ou melhores práticas com colegas de outros grupos. Na esteira da triunfal reestrutu-

Execução como eficiência	X	Execução como aprendizado
Líderes dão as respostas.		Líderes definem rumos e articulam missão.
Funcionários seguem ordens.		Funcionários (em geral em equipe) descobrem respostas.
Processos ótimos de trabalho são projetados e estruturados de antemão.		Processos provisórios de trabalho são adotados como ponto de partida.
É infreqüente a concepção de novos processos de trabalho; implementar mudanças exige enorme esforço.		Processos de trabalho seguem evoluindo; pequenas mudanças — experimentos e melhoramentos — são a norma.
Feedback costuma ser unidirecional (do chefe para o empregado) e corretivo ("Não é assim que se faz").		Feedback é sempre bidirecional: chefe dá feedback na forma de <i>coaching</i> e conselhos; membros da equipe dão feedback sobre aquilo que aprendem ao fazer o trabalho, que sempre muda.
Raramente se exige solução de problemas; não se espera discernimento; caso tenham dúvidas, funcionários perguntam a gerentes.		Necessidade de solucionar problemas é constante; pessoal recebe informações valiosas para nortear seu julgamento.
Medo (do chefe ou das consequências) costuma ser parte do ambiente de trabalho e, em geral, não prejudica muito a qualidade da execução; pode até motivar o esforço e a atenção daqueles que executam uma tarefa enfadonha.		Medo prejudica o processo de aprendizado; inibe a experimentação, deixa todos menos atentos a alternativas e desestimula o pessoal a partilhar e analisar insights, dúvidas e problemas.

ração da Simmons Bedding Company, em 2003, o presidente da empresa, Charlie Eitel, disse em entrevista que cada uma das 18 fábricas da empresa — até então adversárias numa premiação anual para a melhor delas — há anos vinha guardando para si suas práticas de sucesso. Ao criar incentivos para qualidade e produtividade absolutas, em vez de relativas, a empresa mudou a cultura, estimulando indivíduos de fábricas distintas a partilhar informações. Os avanços em processos que isso trouxe geraram uma economia de US\$ 21 milhões só no primeiro ano.

Empresa se julga incapaz de errar. Quando uma empresa de sucesso está aferrada à abordagem da execução como eficiência, seus gerentes podem ser vítimas de um clássico erro de atribuição: concluir que o sucesso da empresa é prova de sua sabedoria. A confiança da General Motors em seus sistemas de controle centralizados impediu que a empresa enxergasse mudanças importantes no mercado automotivo, incluindo a preferência do consumidor por carros menores, com eficiência energética, e a crescente presença de rivais estrangeiras no mercado americano. Na mesma veia, mostrou a professora da HBS Mary Tripsas, a confiança da Polaroid no modelo de negócios

da fotografia instantânea impediu que seus altos executivos reconhecessem oportunidades abertas pela tecnologia digital.

Crie um clima seguro

Enquanto a General Motors depositava fé na eficiência da execução, a Toyota tomava outro caminho. Nela, o foco é aprimorar processos de baixo para cima, bem ao estilo daquilo que estamos discutindo aqui — e permitir que qualquer funcionário que enxergue um problema, grande ou pequeno, interrompa a produção. A Toyota não faz segredo de sua abordagem e convida executivos do mundo inteiro a visitar suas fábricas para verem com os próprios olhos. Só que muitos desses visitantes se decepcionam ao voltar à própria empresa e tentar implementar um sistema nos moldes do da Toyota. É que não importaram a mentalidade e a cultura que fazem o sistema funcionar.

Minha pesquisa sobre os motivos que levam o trabalhador a sonegar ideias construtivas no trabalho sugere que, para que a execução como aprendizado possa ocorrer, a organização precisa, antes, preencher um grande requisito: promover a segurança psicológica. Isso significa garantir que ninguém seja penalizado por pedir ajuda ou admitir um erro. A segurança psicológica é crucial, sobretudo em organizações onde o conhecimento constantemente muda, onde o pessoal precisa colaborar entre si e onde esses funcionários precisam tomar decisões sábias sem a intervenção da gerência. É fundada na premissa de que ninguém pode ter um desempenho perfeito em toda e qualquer situação quando o conhecimento e melhores práticas são alvos móveis.

Em seu estudo sobre diferenças entre distintas posturas mentais, a psicóloga Carol Dweck, de Stanford, mostrou que o modo como a criança encara uma tarefa afeta sua persistência e seu desempenho ao longo do tempo. Certas crianças vêem a habilidade humana ou a inteligência como algo estático e, consequen-

temente, encaram atividades escolares como oportunidades de desempenho — momentos decisivos que provam se são ou não inteligentes. Para uma criança dessas, o desempenho fraco numa atividade ou teste seria prova de falta de inteligência, não um sinal de que há mais a aprender. Por achar que a execução serve para demonstrar competência, essa criança faz de tudo para escolher as tarefas mais fáceis. Isso significa, é claro, que sai perdedido no que tange ao aprendizado. Essa mesma mentalidade leva o gerente a admirar e a esperar recompensas pela determinação, pela eficiência, pela ação — em oposição à reflexão, à investigação e à colaboração, que embutem uma incerteza que incomoda esse tipo de pessoa. Assim como a criança que aprendeu a fugir de novos desafios, esses gerentes evitam, e ajudam outros a evitar, o risco do questionamento e da experimentação.

Em ambientes psicologicamente seguros, as pessoas estão dispostas a dar ideias, fazer perguntas, manifestar temores. Estão dispostas até a errar — e, com isso, aprendem. Em seus estudos, Dweck descobriu que certas crianças — que desde cedo eram mais premiadas pelo esforço e pela criatividade do que por simplesmente darem a resposta certa — vêem a inteligência como algo maleável, que aumenta com a atenção e o esforço. Toda tarefa é uma oportunidade para aprender; o erro é só um sinal de que ainda não dominaram a atividade. Movidas pela curiosidade de saber o que funciona ou não, experimentam. Quando algo não dá certo, essa criança não desiste, nem se julga inadequada. Presta atenção àquilo que deu errado e, da vez seguinte, prova algo distinto. No adulto, essa mentalidade permite ao gerente estabelecer o tom certo de abertura, humildade, curiosidade e humor — de um jeito que estimula sua equipe a aprender.

Certos gerentes podem alegar que criar um clima de segurança psicológica pode tornar difícil a cobrança de resultados do pessoal. Se os funcionários se sentirem particularmente

Segurança psicológica prejudica o desempenho?

A segurança psicológica não prejudica a prestação de contas pelo pessoal; as organizações mais eficazes exibem essas duas características em níveis elevados, conforme mostra a matriz ao lado.

		Responsabilidade por atingir metas exigentes	
		BAIXA	ALTA
Segurança psicológica	ALTA	<p>Zona de conforto</p> <p>Funcionários gostam muito de trabalhar com os colegas, mas não se sentem particularmente desafiados. Tampouco se empenham muito no trabalho. Certos negócios de família e pequenas consultorias caem nesse quadrante.</p>	<p>Zona de aprendizado</p> <p>Aqui, o foco é a colaboração e o aprendizado a serviço do alto desempenho. Hospitais descritos no artigo entram nesse quadrante.</p>
	BAIXA	<p>Zona de apatia</p> <p>Funcionários tendem a ser apáticos e passar o tempo tentando garantir sua posição. A típica empresa desse quadrante é uma burocracia grande, hierárquica, na qual o funcionário cumpre sua função, mas o <i>modus operandi</i> predominante é a bajulação, não partilhar ideias.</p>	<p>Zona de ansiedade</p> <p>Esse tipo de empresa é um poço de ansiedade. As pessoas temem sugerir ideias, testar coisas novas ou pedir ajuda a colegas, ainda que saibam que um bom trabalho exige isso tudo. Certos bancos de investimento e consultorias muito dinâmicas caem nessa categoria.</p>

próximos uns dos outros e o controle gerencial for relativamente fraco, sem dúvida os padrões de desempenho podem cair. Mas, em geral, a segurança psicológica é desvinculada da prestação de contas pelo pessoal — e uma organização saudável cultiva ambas ao definir aspirações de alto desempenho mas, ao mesmo tempo, aceitar áreas de incerteza que exigem mais exploração ou mais debate. Estabelecer metas ambiciosas, mas reconhecer os limites do conhecimento presente, estimula o empenho sem tolher a exploração. Por outro lado, um foco indevido na prestação de contas, sem segurança psicológica, pode produzir uma série de disfunções organizacionais (para detalhes, veja o quadro "Segurança psicológica prejudica o desempenho?").

Segurança psicológica não significa ser legal, nem baixar os padrões de desempenho. É bem o contrário: significa reconhecer que o alto desempenho *exige* a abertura, a flexibilidade e a interdependência que só podem surgir num ambiente psicologicamente seguro, sobretudo quando a situação está mudando ou é complexa. Com segurança psicológica, é possível fazer críticas duras e ter conversas difíceis — o que exige confiança e respeito — sem rodeios, direto ao ponto.

Como seria de supor, a influência mais importante sobre a segurança psicológica é o superior imediato. Sinais despaçados por aqueles no poder são críticos para a capacidade e a disposição do pessoal de dar ideias e fazer observações. Isso significa que níveis de segurança psicológica variam enormemente entre departamentos e grupos de trabalho distintos — ainda que a organização tenha, sabidamente, uma cultura interna forte. Num estudo de oito unidades de dois hospitais universitários, por exemplo, descobri grandes diferenças na crença, entre o pessoal, sobre a segurança de informar erros em medicação — e diferenças de até dez vezes em índices de informe de erros. Como resultado, certas unidades identificavam riscos e descobriam maneiras de evitar problemas no futuro. Já outras, não, pois o pessoal tinha pavor de abrir a boca.

Essas descobertas jogam a atenção, para bem ou para mal, na gerência média. O que um gerente desses pode fazer para criar segurança psicológica nas equipes que lidera? Dois passos simples, ainda que nem sempre intuitivos, parecem fazer enorme diferença.

O primeiro é admitir abertamente a falta de respostas a problemas difíceis diante do grupo (por mais estranho que pareça, poucos gerentes o fazem; não é que não reconheçam o estado imperfeito do conhecimento — é só que não mencionam tal fato). Reconhecer a incerteza pode parecer uma debilidade, mas na verdade costuma ser um diagnóstico inteligente e preciso de uma situação turva. Quando um supervisor admite que não sabe algo ou cometeu um erro, essa mostra genuína de humildade incentiva os outros a fazer o mesmo.

O segundo é fazer perguntas — perguntas de verdade, não perguntas retóricas ou que já sugiram a resposta. Para resumir, quando acredita que o gerente quer ouvir e preza sua opinião, a pessoa tem mais chance de responder. Aliás, ficar calado em

resposta a uma pergunta até deixaria a pessoa sem jeito ou se sentindo tola.

Isso é particularmente válido quando há vidas em jogo. Num estudo de projetos para melhorar a qualidade em unidades de tratamento intensivo de 23 hospitais, meus colegas e eu mostramos que quando diretores médicos faziam perguntas, admitiam a própria falibilidade ou falta de conhecimento, e apreciavam a contribuição dos outros, o pessoal em sua unidade sentia um grau maior de segurança psicológica do que o de unidades nas quais os líderes agiam de outra forma. Como resultado, essas unidades eram mais rápidas em adotar novas práticas capazes de reduzir índices de infecção e levar a outros avanços no tratamento de pacientes.

Altos executivos também têm papel importante na promoção da segurança psicológica. Como presidente da Prudential Financial, Art Ryan instituiu uma série de iniciativas de treinamento (chamadas "Safe to Say") para que o pessoal soubesse que sua opinião era não só bem-vinda, mas indispensável para o sucesso. O diretor de ciência da Eli Lilly criou eventos — "failure parties" — para festejar experimentos inteligentes que haviam fracassado. Esse tipo de intervenção funciona melhor quando acompanhado de explicações claras e credíveis que mostrem por que a abertura e a franqueza são necessárias para um desempenho estelar. Altos executivos podem estar na melhor posição para transmitir essa mensagem.

Execução como aprendizado: quatro passos

Em organizações que adotam o modelo da execução como aprendizado o foco não é fazer as coisas com mais eficiência do que a concorrência. É, antes, aprender com maior rapidez. A meta é descobrir o que funciona e o que não funciona. O pessoal precisa absorver novos conhecimentos durante a execução, não raro sacrificando a eficiência no curto prazo para melhor entender novos problemas e reagir a eles. Minha pesquisa revelou quatro passos para que isso ocorra.

Primeiro passo: dar diretrizes para o processo. Descobrir a melhor maneira de executar cada atividade em ambientes em rápida transformação começa com a busca de melhores práticas junto a especialistas, em publicações e até em concorrentes. O caminho para a execução como aprendizado é, portanto, similar ao caminho para a eficiência: começa com o estabelecimento de processos padronizados. Mas a meta desses processos não é tanto gerar eficiência como facilitar o aprendizado, já que uma organização realmente capaz de aprender aceita que as melhores práticas de hoje não serão as mesmas de amanhã e não funcionarão em toda situação.

A famosa firma de design IDEO, por exemplo, segue fielmente um processo padrão para desenvolver seus produtos inovadores. Um hospital também; embora cada paciente seja único, protocolos padronizados ajudam o médico especializado a pensar em tempo real sobre as características específicas de um caso, pois as providências comuns a todos os pacientes com determinado quadro foram estabelecidas de antemão.

Protocolos comuns simplificam a atividade de rotina e realçam discrepâncias em casos que sugerem a necessidade de inovação ou ajuste no processo.

Para entender como isso funciona, vejamos o caso de uma extraordinária organização de saúde, a Intermountain Healthcare (IHC), um sistema integrado de mais de cem unidades — incluindo 21 hospitais e inúmeros centros de saúde, clínicas ambulatoriais, centros de orientação e consultórios médicos — espalhadas pelos estados americanos do Utah e Idaho. Para elevar a probabilidade de que a equipe tomasse boas decisões sob pressão e reduzir a variabilidade indesejada no tratamento médico, a direção da empresa montou 60 equipes de especialistas em doenças distintas para conceber diretrizes detalhadas do processo de atendimento de pacientes com cada quadro desses. A alta qualidade das diretrizes — feitas para refletir as melhores práticas na literatura médica corrente — foi resultado de análise e debate por profissionais de enfermagem e da área clínica, donos de pontos de vista distintos. Cada equipe se empenhou para criar uma série de processos de atendimento

ordenar suas atividades. Graças a um sistema automatizado de alerta, por exemplo, todo médico sabe que medicamentos um colega receitou ao paciente, garantindo que decisões sobre medicação com consequências interdependentes sejam tomadas com segurança.

Promover a colaboração ao vivo também é crucial na economia do conhecimento. As organizações mais eficazes que estudei criavam um espaço para a formação de redes e davam treinamento para o trabalho em equipe, coisas que reúnem áreas críticas de tarimba e responsabilidade. A multinacional do setor alimentício Groupe Danone, por exemplo, usa "mercados" de conhecimento — eventos dinâmicos realizados durante conferências do grupo — para incentivar gerentes de linha de frente a compartilhar melhores práticas e a inovar com a sugestão de novos produtos e processos. A Simrnons Bedding montou um extenso sistema de treinamento para desenvolver a capacidade de trabalho em equipe dos funcionários, o que ajuda todos a cultivar relacionamentos que promovam a colaboração nas unidades — e entre elas.

Quando sabe que suas ideias são bem-vindas, o pessoal sugere meios inovadores de cortar custos.

clínico que definissem como deveria transcorrer o tratamento na linha de frente. Outra instituição de saúde americana, o Children's Hospitals and Clinics of Minnaeota, monta equipes para examinar e padronizar distintos tipos de tratamento, usando princípios da produção enxuta.

Segundo passo: dar ferramentas que permitam ao pessoal colaborar em tempo real. Por maior que seja o planejamento de antemão, o trabalho do conhecimento costuma exigir que as pessoas tomem decisões concomitantes e colaborativas em resposta a problemas imprevistos, inéditos ou complexos. É por isso que outro centro médico americano importante, a Cleveland Clinic, montou um sistema de ponta de tecnologia da informação para permitir que indivíduos dispersos envolvidos no tratamento de um paciente em particular trabalhem juntos virtualmente. O médico Martin Harris, diretor de informação da instituição, explica que a infra-estrutura de TI "conecta todo profissional médico em todas as instalações espalhadas por Ohio e Flórida àquilo que é, basicamente, uma única clínica. Isso significa que toda informação médica vital relacionada a cada paciente está disponível para qualquer profissional em nosso sistema de saúde quando e onde for necessário". Quando um paciente vai a vários médicos, como costuma ocorrer, profissionais atuando em localidades distintas, em momentos distintos, podem co-

Terceiro passo: coletar dados do processo. A execução como eficiência se atém a dados de desempenho, que registram o que ocorreu. A execução como aprendizado dá igual atenção a dados do processo, que descrevem como o trabalho é feito. A IHC entende, por exemplo, que um especialista altamente treinado, como um médico, pode resistir a diretrizes de processos concebidas por um comitê. Por esse e outros motivos, a IHC não impede o médico de se desviar das diretrizes. Aliás, a organização *sugere* que isso seja feito sempre que o médico julgar necessário para o correio tratamento do paciente. A única condição é que o profissional ajude a IHC a aprender — registrando no computador o que foi feito de forma distinta, e por quê. Esse valioso feedback é registrado no sistema e periodicamente usado pela equipe de especialistas para fazer atualizações ou ajustes. Na maioria das vezes, o desvio ajuda a equipe a encontrar maneiras de tornar as diretrizes mais precisas — ao levar em consideração diferenças relevantes entre pacientes. Por serem normas flexíveis, em vez de regras rígidas, os protocolos acabam aceitos pelos médicos. Na mesma veia, a Cleveland Clinic criou um braço formal — um instituto de qualidade — para padronizar medidas e supervisionar a coleta e análise de dados de processos e de resultados para ajudar na identificação e disseminação de melhores práticas. No Children's Hospitals de Minnesota, dados sobre eventos




adversos e problemas por pouco evitados são registrados como subsídio para o estágio seguinte do processo de aprendizado.

Quarto passo: institucionalizar a reflexão disciplinada. O objetivo de reunir dados do processo é entender o que funciona e o que não funciona e impedir que voltem a ocorrer falhas. Na IHC, equipes de especialistas analisam periodicamente dados coletados durante atividades clínicas. Em geral, essa análise sugere melhorias nas diretrizes, que então são integradas ao desenho de processos futuros. Na Cleveland Clinic, equipes de médicos atuantes em hospitais de todo o sistema estudam dados de processos e identificam áreas a serem melhoradas nas distintas instalações da organização. Em 2006 o grupo tinha sete equipes dessas, incluindo para insuficiência cardíaca, acidente vascular cerebral (AVC), diabetes e cirurgia ortopédica. Dados de processos mostravam, por exemplo, que vítimas de AVC tratadas em instalações distintas do hospital nem sempre tinham recebido um anticoagulante no prazo de três horas — o procedimento recomendado, segundo pesquisas. Uma análise do resultado obtido com pacientes ajudou a tornar a administração de anticoagulantes um padrão no tratamento do AVC em todos os hospitais da Cleveland Clinic. Como resultado dessa reflexão disciplinada, os hospitais dobraram o uso de anticoagulantes e reduziram complicações decorrentes de AVC em 50%. Já no Children's de Minnesota, equipes voltadas à segurança em cada unidade se reúnem regularmente para refletir sobre aquilo que estão aprendendo na hora de identificar fatores que possam representar riscos para seus jovens — e vulneráveis — pacientes.

Não é fácil para um hospital, ou para qualquer outra organização às voltas com limitações de custos, fazer isso. A reflexão disciplinada tira de cena recursos produtivos, algo que o pensamento administrativo convencional naturalmente vê como

produtividade perdida. Contudo, para que se atinja e sustente a excelência os líderes devem insistir para que a organização invista no tempo e nos recursos extras que viabilizam essa etapa.

Não pretendo sugerir que a velha execução como eficiência deva sempre ser descartada. É claro que em certos ambientes de trabalho — call centers, fast-foods, fábricas — executar a atividade melhor e mais rápido do que a concorrência tem caráter crítico. Mas, mesmo numa organização dessas, o pessoal só vai melhorar se aprender. Num ambiente de trabalho caracterizado pelo medo, é difícil, para não dizer impossível, seguir os quatro passos descritos acima.

Criar uma atmosfera de confiança e respeito, na qual a flexibilidade e a inovação vicejem, gera frutos na maioria dos cenários, mesmo naqueles mais movidos a prazos. Quando dá poder em vez de controlar; quando faz as perguntas certas em vez de dar as respostas certas; e quando foca a flexibilidade em vez de insistir na conformidade, o gerente migra para uma forma superior de execução. E quando sabe que suas ideias são bem-vindas, o pessoal vai sugerir maneiras inovadoras de derrubar custos e melhorar a qualidade — lançando, assim, uma base mais sólida para o sucesso da organização. 

Amy C. Edmondson (aedmondson@hbs.edu) é titular da cátedra Novartis Professor of Leadership and Management na Harvard Business School, em Boston. Sua última contribuição para a HBR foi o artigo "Sua organização consegue aprender?"; publicado em março de 2008 em parceria com David A. Garvin e Francesca Gino.

Reprint R0807E-P

Para pedidos, veja página 39.