

Vitaminas que abrem o apetite por riscos

Pesquisa realizada nos Estados Unidos mostra que 74% dos profissionais não se sentem encorajados por seus chefes a correr riscos e inovar. Três técnicas ajudam a cultivar uma fome saudável pela ousadia. Artigo Harvard

A reportagem é de Anne Field, colaboradora da Harvard Management Update.



Inovações propostas por funcionários podem criar um tremendo valor para as empresas, mas, mesmo sabendo disso, os gestores costumam fazer pouco para encorajar seus subordinados a correr riscos sugerindo novos produtos, estratégias e processos. Numa recente pesquisa feita nos Estados Unidos pela firma de consultoria em gestão BlessingWhite, 40% dos profissionais entrevistados disseram que seus gerentes nunca os estimularam a buscar novas soluções ou arriscar-se e 34% afirmaram que isso só acontecia muito raramente.

Cultivar o apetite dos funcionários por riscos é extremamente saudável, mas requer apoio dos gestores de todos os níveis corporativos. Independentemente de onde você se situe na hierarquia, você pode aplicar três técnicas para ajudar seus subordinados a arriscar-se e a aprender mais com os inevitáveis fracassos.

TÉCNICA Nº 1: AUMENTAR OS GANHOS POTENCIAIS E REDUZIR OS POSSÍVEIS CUSTOS DE CORRER RISCOS

O ponto de partida para quem quer tornar a prática de correr riscos mais palatável é deixar claro para os subordinados que eles podem compartilhar suas idéias à vontade, em segurança. Ninguém vai falar nada se souber que pode receber uma reprimenda ou que será ironizado pelo chefe e/ou pelos colegas.

James R. Detert, professor da escola de administração da Cornell University, e Amy Edmondson, professora de liderança e gestão da Harvard Business School, entrevistaram cerca de 200 funcionários de uma grande empresa de tecnologia e fizeram uma descoberta preocupante: mesmo nesse setor, mais de 50% achavam que ali não havia ambiente propício para falar.

O que esses profissionais temiam falar exatamente? “Não sobre problemas, mas

sobre idéias criativas para melhorar produtos, processos ou desempenho”, escreveram os professores em artigo publicado em maio de 2007 na revista Harvard Business Review, Why Employees Are Afraid to Speak. [Amy Edmondson já escrevera sobre isso em artigo publicado em setembro de 2005 em HSM Management, na edição nº 52, página 130, intitulado É permitido tentar.]

Por que os funcionários têm medo de dar um passo à frente e pôr o pescoço para fora? “Em uma palavra, autopreservação,” resumem os dois especialistas. Os profissionais percebem que os potenciais custos em falar superam os possíveis benefícios. Prevaecem idéias como a do ditado “Em boca fechada não entra mosquito” ou “A palavra é de prata, mas o silêncio é de ouro”.

Fazer com que seja confortável dar idéias que vão contra a corrente vai além de colocar uma caixa de sugestões na lanchonete (embora isso também possa ser feito). Os funcionários precisam realmente sentir que os ganhos potenciais superam os custos, segundo Detert e Edmondson. Como? Os gestores podem trabalhar em duas frentes:

- Para reduzir os custos de dar idéias, os líderes devem deixar claro que não se incomodam de ser contestados e de que não haverá punição de nenhuma ordem para quem os desafia. Isso tem de ser repetido de todas as maneiras possíveis, na linha “todas as idéias são muito bem-vindas e podem ser desenvolvidas”.
- Para aumentar os ganhos potenciais de correr riscos, os líderes devem reconhecer publicamente todos os funcionários que propuserem idéias inovadoras e arriscadas, além de modificar o sistema de remuneração para recompensar ostensivamente quem o faz.

Por exemplo, a Xilinx, uma empresa californiana de alta tecnologia, presenteia os funcionários inovadores com opções de ações, mesmo quando o projeto não chega a ir ao mercado e a gerar receita, porque aposta que o mesmo grupo será capaz de inovar mais uma vez. A empresa explica o pensamento que permeia essa política assim: “Em geral, os projetos que fracassam são os mais desafiadores. Se premiássemos apenas os responsáveis pelos projetos bem-sucedidos, não encorajariamos as pessoas a apostar em projetos difíceis que podem gerar maiores lucros”. Com mais de cem patentes registradas e aumento de receita consistente ano após ano, a companhia tem mostrado que essa abordagem compensa.

TÉCNICA Nº 2: REDUZIR A RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL PELOS PROJETOS DE MAIOR RISCO

É muito difícil convencer os funcionários a apresentar projetos inovadores de alto risco quando eles sabem que terão de mostrar resultados tangíveis dentro de seis meses. Para que o envolvimento em novas experiências seja menos assustador, deve-se criar uma comissão de análise e acompanhamento de projetos que seja responsável por lhes dar o sinal verde e por monitorar seu progresso, e assim responda também por seus resultados, tirando boa parte do peso das costas de quem deu a idéia.

Três anos atrás, o LandAmerica Financial Group, instituição especializada em crédito imobiliário nos Estados Unidos, criou um comitê de pequenos negócios, formado por gestores seniores. Duas vezes por ano, o comitê se reúne para analisar as idéias de novos negócios e monitorar a evolução dos projetos em implantação.

Alguns anos atrás, um funcionário propôs que entrassem em um mercado ainda não explorado pela empresa, o de seguro hipotecário, que até então cabia aos bancos. Depois de analisar seu planejamento de cinco anos, o comitê aprovou a criação de uma empresa separada para cuidar disso. Então, foi monitorando seu desempenho em relação ao projetado e sugerindo medidas de correção de rumo quando necessário. Quando a unidade de negócios começou a mostrar rentabilidade consistente, ela foi liberada dessa supervisão especial.

Uma iniciativa mais arriscada geralmente requer mais tempo para dar retorno. Por isso, é preciso também alterar seus indicadores de desempenho por um período. No caso da IBM, por exemplo, as métricas tradicionais, como lucros ou vendas, são abandonadas para os projetos iniciantes; são substituídas por marcos como a formação da equipe de liderança ou da quantidade de publicidade positiva gerada. E, à medida que o empreendimento amadurece, as métricas adotadas vão se tornando mais convencionais. Além disso, todos os gestores envolvidos em novos projetos encontram-se regularmente com dois executivos do topo –um chefe de divisão e um executivo corporativo. Foi em 1999 que a Big Blue resolveu estimular formalmente a inovação de seus funcionários.

TÉCNICA Nº 3: GERENCIAR O FRACASSO PRODUTIVAMENTE

Nenhuma tentativa de encorajar as pessoas a assumir riscos vingar-se não houver um processo positivo, e não-punitivo, de lidar com os fracassos. A possibilidade de ver a carreira prejudicada por um insucesso é algo que desanima qualquer um.

No LandAmerica Group, garante-se que isso não acontece com exemplos práticos como o do gestor responsável por um projeto abandonado após 12 meses de tentativas que foi promovido a um cargo mais alto logo em seguida.

Como podemos nos tornar tolerantes ao fracasso? Fazendo com que os subordinados enxerguem o fracasso sob nova ótica. (Isso não vale para fracassos que resultem de displicência e preguiça, naturalmente.) As pessoas devem tratar o fracasso como complemento do sucesso, não como seu exato oposto. Enquanto elas não tiverem essa visão complementar, não conseguirão correr os riscos necessários para inovar.

Uma revisão do projeto fracassado, que separe o que deu certo dos erros, é uma boa maneira de lidar com o fracasso como complemento do sucesso. Na empresa farmacêutica Eli Lilly faz-se isso normalmente. Lá há até “failure parties” (festas do fracasso); elas homenageiam os que trabalharam duro em experimentos que acabaram sendo um tiro n’água.●