



## Gung Ho!

*“Numa organização ideal todos têm objectivos individuais, relacionais e organizacionais” Will Shutz*

### **GUNG HO**

Gung Ho é a expressão chinesa para **“trabalhar juntos”**. No livro de Ken Blanchard e Sheldon Bowles, com o mesmo título, há uma gestora que é convidada para dirigir uma fábrica nos EUA. A gestora percebe que acaba por receber um presente envenenado – a fábrica que vai dirigir está condenada a desaparecer, a menos que possa começar a dar lucro rapidamente. A gestora, no exacto momento em que, desanimada, olha para a sua fábrica no topo de uma colina de uma cidade onde é estranha, encontra um Coach. Este Coach é, simultaneamente, índio, e tem um MBA e gere o único departamento lucrativo da fábrica.

O departamento de Acabamentos. Ao longo do livro, que se lê como uma fábula, o índio acompanha por três vezes a gestora à floresta e deixa-a observar o comportamento de três animais – o esquilo, o castor e o ganso – por esta ordem. A gestora reflecte sobre o que aprendeu da observação destes animais e procura implementar um sistema na fábrica que dirige, e que lhe permite, lenta e faseadamente, tornar a sua fábrica “Gung Ho”. Muitas coisas acontecem pelo caminho, nem sempre o Coach cumpre as regras devidas à profissão, de uma certa neutralidade, mas no fim o resultado é muito positivo. Aliás, é inesperada e maravilhosamente positivo.

## O espírito do ESQUILO: trabalho que vale a pena.



*“O espírito do esquilo cumpre o plano divino para a floresta”*

### 1. Saber que tornamos o mundo um lugar melhor

Trata-se do entendimento, não do trabalho;

Trata-se da forma como o trabalho ajuda os outros, não das peças produzidas;

Resultado: auto-estima.

### 2. Todos trabalham para um objectivo comum

A partilha de objectivos significa apoderar-se de objectivos, não só anunciá-los;

Confiar e pôr os membros da equipa em primeiro lugar leva ao apoio dos objectivos;

O gestor estabelece os objectivos cruciais, a equipa pode estabelecer os outros (as pessoas apoiam melhor aquilo que ajudam a criar) – em 10 objectivos, apenas 2 ou 3 são cruciais;

Os objectivos são marcos topográficos que se estabelecem na paisagem futura, entre o sítio onde se está e onde se quer estar;

Os objectivos concentram a sua atenção de forma produtiva.

### 3. Os valores guiam todos os planos decisões e acções

Os objectivos são para o futuro, os valores são para agora;

Os objectivos estabelecem-se, os valores vivem-se;

Os objectivos mudam, os valores são rochas sempre presentes;

Os objectivos põem as pessoas em movimento, os valores sustentam o esforço;

À medida que a confiança mútua aumentar, o apoio aos objectivos será maior;

Os valores só se tornam reais quando se demonstram na forma como agimos e na forma como insistimos que os outros se comportem;

Os valores são mais da exclusiva responsabilidade da gestão do que o estabelecimento de objectivos;

O líder deve assegurar que a organização está alinhada em termos internos, em sintonia com os valores;

Os valores acordados não valem nada até serem testados tanto pelo tempo como pelo ataque vigoroso – se se renunciar à duplicação dos lucros da fábrica durante 3 ou 4 anos seguidos para se defender um valor, então é um valor, até lá é uma boa ideia;

Numa organização GUNG HO, os valores são o verdadeiro padrão.

## O espírito do CASTOR: controla a conquista do objectivo.



“O estilo do castor cumpre o plano divino para o castor”

### 1. Um campo de jogo com território marcado de forma clara

Os objectivos e valores definem o campo de jogo e as regras do jogo;

Os líderes decidem em que posição jogam os membros da equipa, mas depois têm de sair do campo e deixar os jogadores movimentarem a bola;

O verdadeiro segredo da gestão bem sucedida é descobrir o que é que as pessoas fazem naturalmente e depois imaginar de que forma adaptar a

organização de modo a tirar vantagem do comportamento natural;

A liberdade de assumir o controlo vem do facto de se saber exactamente os limites do território.

### 2. Pensamentos, sentimentos, necessidades e sonhos respeitados, ouvidos e realizados

Só conseguimos assumir o controlo se o resto da organização nos apoiar e não nos boicotar a nós ou ao nosso trabalho;

Regra de ouro da gestão: valorizar os indivíduos enquanto pessoas;

A informação é a guardiã do poder;

Se quer que a sua equipa seja GUNG HO, tem de dizer TODA a verdade;

Toda a gente precisa de acesso total à informação;

Os gestores têm de estar dispostos a abdicar das rédeas de controlo pelas quais trabalharam uma vida inteira;

Os castores respeitam-se uns aos outros;

A função do líder é saber em que direcção está a ir a organização, a função dos membros da equipa é levá-la até lá;

É difícil ser patrão sem se ser autoritário.

### 3. Capaz mas desafiado

As expectativas de produção devem estar de acordo com as capacidades e técnicas, mas, se tiver expectativas demasiado baixas, vai insultar as pessoas;

Nada destrói a auto-estima mais depressa do que saber que se está a enganar o sistema e não a contribuir;

Se as pessoas não conseguem fazer um bom trabalho em troca de um bom salário, estão a ser rebaixadas;

O GUNG HO necessita de um esforço: trabalho que exija o melhor das pessoas e lhes possibilite aprender e seguir em frente em território não marcado.

## O dom do GANSO: animarmo-nos uns aos outros.



*“O dom do ganso é a dádiva divina que damos uns aos outros”*

### 1. Sejam activas ou passivas, as congratulações têm de ser verdadeiras

As congratulações são afirmações de que o que as pessoas são e o que fazem é importante, e de que elas estão a dar uma contribuição valiosa para a conquista da missão partilhada;

Dizer às pessoas que óptimo trabalho fizeram ou entregar um prémio é uma congratulação activa;

Não é possível exagerar nas congratulações VERDADEIRAS: oportunas, adequadas, incondicionais, entusiastas.

As congratulações passivas consistem em afastar-se e deixar um membro da equipa ir em frente com um projecto intrincado, complicado e importante, sem exercer nenhum tipo de controlo, nem mesmo oferecer conselhos;

### 2. Sem pontuação, não há jogo, e comemore-se o progresso

Nos jogos de futebol, os fãs não ficam sentados em silêncio à espera do golo, enquanto a bola é movimentada pelo campo, antes de comemorarem! – comemore o progresso, não apenas os resultados;

A medição (pontuação) partilhada com toda a gente gera entusiasmo;

Quanto mais para a direita estiverem as congratulações na escala abaixo, melhores (mais eficazes) são:

Programado → Espontâneo

Abrangente → Individual

Geral → Específico

Tradicional → Único

Pare de concentrar-se nos problemas e na procura dos culpados (comportamento de polícia) e comece a procurar os responsáveis pelo que corre bem (comportamento de treinador – ou de coach).

### 3. O entusiasmo é igual à missão vezes dinheiro em caixa e congratulações: $E=mc^2$

Trabalho de vale a pena e controlo da conquista do objectivo – é uma missão;

Animarmo-nos uns aos outros traz entusiasmo para o trabalho;

O dinheiro vem primeiro – é preciso alimentar necessidades materiais (comida, roupa, etc) antes de se poder alimentar o espírito com congratulações;

Quando as pessoas descobrem o poder do dom do ganso, ninguém as pára;

O dom do ganso é para toda a gente.

## Anotações Finais

As mentes humanas, quando ligadas a um propósito comum, são como uma série de computadores em rede - juntas conseguem infinitamente mais do que conseguiriam sózinhas.

A razão porque uma organização existe é servir as pessoas que lá trabalham, bem como a comunidade onde vivem.

A função do líder é fazer com que as pessoas saibam porque é que o trabalho vale a pena; decidir que direcção vão tomar; assegurar-se de que a equipa partilha o objectivo; ajudar a estabelecer valores; disponibilizar os recursos; manter quem faz as regras sob controlo; certificar-se de que tem o apoio de que necessita, tanto dentro como fora da organização e, finalmente, prestar atenção ao futuro para afastar os problemas e estar preparado para mudar de direcção.

Os segredos do esquilo, do castor e do ganso irão funcionar para a sua organização e irão funcionar também para si pessoalmente. Contudo, isso leva tempo. Não faz sentido começar a menos que esteja disposto a manter-se firme. O GUNG HO é uma solução rápida, não é uma moda passageira. Requer um planeamento estratégico de 5 anos. É, enfim, uma forma de vida.