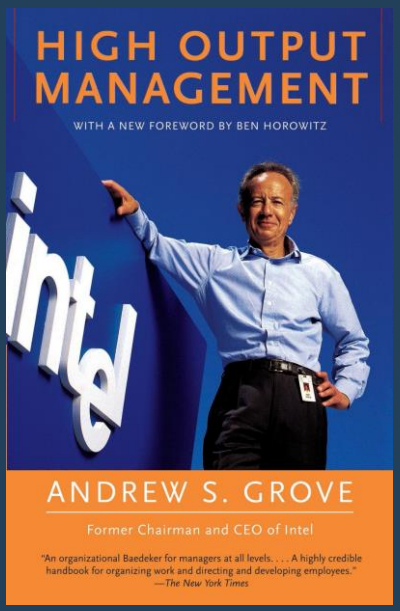

High Output Management

High Output Management
Ano de publicação: 1995
Autor: Andrew S. Grove
272 páginas
Link para compra: https://amzn.to/2OOWsBY

"High Output Management", ou "Gerenciamento de Alta Produção", em tradução livre, foi lançado em 1995 e ainda não possui versão em português. Andrew Grove combina elegância conceitual com uma compreensão prática dos cenários da vida real que os gerentes encontram todos os dias.
O livro é composto por 272 páginas que se dividem em dezesseis capítulos ao longo de quatro partes, que são: "A Fábrica de Café da Manhã", "Gestão é Um Jogo de Equipe", "Equipe de Equipes" e "Os Jogadores".

Avaliação geral

9

10 Aplicabilidade
8 Inspiração
8 Inovação
9 Impacto no resultado
9 Estrutura

Principais ideias do livro

- Quais técnicas e indicadores você pode usar para tornar o recrutamento corporativo tão preciso e mensurável quanto a fabricação;
- Como transformar seus subordinados e colegas de trabalho em membros de uma equipe altamente produtiva;
- Como motivar essa equipe a atingir o desempenho máximo sempre.

Esse livro é indicado para quem?

Criado a partir das experiências de Grove em uma das principais empresas de tecnologia da América, este lendário livro é um item básico do Vale do Silício, igualmente adequado para gerentes de vendas, contadores, consultores e professores. Assim como para todas as pessoas cujo trabalho envolve um grupo buscando produzir algo de valor.

Visão geral do livro

Overview: “O Básico da Produção - Entregando o café da manhã”

O trabalho de um gerente consiste em descobrir a forma mais econômica de implantar os recursos que ele tem à sua disposição. Isso é feito considerando três componentes: qualidade, tempo e custo. Então, seu objetivo é entregar o melhor produto, aliado ao menor custo e ao melhor tempo de entrega possíveis.
Por exemplo, suponha que seu trabalho seja fornecer um café da manhã, em três minutos, composto por: ovo cozido, torrada e café. Dessa forma, você já está enfrentando os requisitos essenciais da produção.
O primeiro passo é identificar a tarefa mais difícil de ser concluída. Nesse caso, a etapa mais complexa é a de cozinhar o ovo, é a que demanda mais tempo, mas não apenas isso, o ovo também é o componente mais importante para vários clientes. Logo, as outras etapas, preparar o café e a torrada, devem ser realizadas, simultaneamente, dentro do tempo necessário para realizar a tarefa mais complexa.

> *Lembre-se também de que seu tempo é seu único recurso finito e, quando você diz“ sim ”a uma coisa, inevitavelmente está dizendo“ não ”a outra.”*

Outro ponto fundamental, para agregar valor: um gerente deve detectar e corrigir problemas o mais cedo possível. Então, caso a cozinha venha a ter alguns ovos podres, o ideal seria descobri-los quando ainda estão na geladeira, não depois de serem fervidos ou colocados no prato de um cliente.

Overview: “Indicadores como uma ferramenta-chave”

Os indicadores são essenciais para manter uma boa operação. Bons indicadores definem uma direção específica na qual você deve focar, eles precisam medir a produção real, e não apenas a atividade em si.
Um bom exemplo seria avaliar um vendedor pelo número de vendas que ela realiza, e não pelo número de ligações que ele faz.
Bem, vamos retornar ao nosso exemplo do café da manhã. Você poderia escolher ao menos cinco indicadores todos os dias. São eles:

1. Quais são as previsões de vendas, ou seja, quantos cafés da manhã serão entregues hoje;
2. Os níveis dos produtos no estoque. Você precisa saber quantos ovos, pães, e quilos de café tem na reserva;
3. Quais são as condições do equipamento. Se alguma coisa quebrou no dia anterior, você precisará substituí-la ou recuperá-la;
4. Você também precisa arrumar sua mão-de-obra. Se algum dos garçons está doente, será preciso encontrar um substituto;
5. O último deles seria um indicador de qualidade, ou seja, os clientes ficaram satisfeitos com o café da manhã?

Além de olhar os indicadores de forma isolada, você também pode combiná-los. Então, juntando os indicadores de previsão de vendas e o de níveis do estoque, você poderá compreender se o que tem na reserva é crítico ou não.

Overview: “Alavancagem Gerencial”

O resultado de um gerente não pode ser avaliado pela quantidade de trabalho que ele realiza. Ele deve ser considerado observando a produção que seus subordinados têm sob influência direta de seu trabalho.
Se o gerente também tem a capacidade de influenciar outras equipes da organização, seu trabalho também deve ser medido por esse impacto ou influência.
O negócio é uma operação em equipe. É preciso um time para vencer. Então, o gerente deve sempre pensar como suas ações podem criar o impacto mais positivo na organização.
E para conseguir isso, você pode fazer uso das informações através de duas formas:

1. Obter informações. Os relatórios são uma excelente ferramenta para gerar autodisciplina nas pessoas que os escrevem. Eles forçam a pessoa a pensar sobre sua operação e, assim, encontrar soluções para possíveis obstáculos. Você também pode obter informação visitando certos locais da empresa e observando o que está acontecendo lá;
2. A outra forma é transmitir informações. O gerente deve se concentrar em compartilhar uma cultura corporativa. Compartilhar a cultura é a tarefa mais importante, pois permite a delegação bem-sucedida de responsabilidades.

As informações também te ajudarão na tomada de decisões. Falaremos sobre isso mais a frente.
Outro ponto abordado por Grove é o número de subordinados que você deve ter. Caso o trabalho seja amplamente supervisionado, um bom número seria entre seis e oito pessoas. Três é pouco e acima de dez é demais.

Overview: “Reuniões - O Meio do Trabalho Gerencial”

A reunião é um meio através do qual o trabalho gerencial é realizado. Não pense nela como um objetivo final, mas uma maneira de fornecer informações e conhecimento, explicar o método proposto para determinada atividade e ajudar na tomada de decisões.
Dessa forma, as reuniões devem ser altamente eficientes. Dentre os possíveis tipos de reuniões, Grove destaca duas:

Reuniões orientadas a processos

O objetivo dessas reuniões é compartilhar conhecimentos e trocar informações. Elas devem ser agendadas e ocorrer a intervalos regulares. Elas podem ser realizadas de três maneiras:

1. Individuais: reunião entre gerente e subordinado. A frequência dessas reuniões deve diminuir de acordo com o amadurecimento do funcionário. Sendo preparada pelo funcionário, os tópicos abordados podem ser: números de desempenho, indicadores e problemas que aumentaram desde a última reunião;
2. Reuniões da equipe: uma reunião entre o gerente e todos os seus funcionários. Essa reunião não tem um tempo definido, ela deve ser usada para discutir quaisquer problemas emergidos. O trabalho do gerente é garantir que a reunião permaneça com um propósito e que o objetivo final seja alcançado;
3. Revisões da operação: O objetivo da reunião é apresentar os resultados de uma área aos gerentes ou outra equipe que não esteja diretamente relacionada a essa área.

Reuniões orientadas à Missão

A finalidade dessas reuniões é resolver um problema específico, ou seja, a saída da reunião deve ter uma atividade a ser executada, relacionada ao problema. E a chave para o seu sucesso depende do que o presidente da reunião faz, porque é ele quem convoca a reunião.
É essencial que o presidente se pergunte o seguinte antes de convocar a reunião: O que estou tentando realizar? É necessária uma reunião? Isso é desejável? É justificável?

Overview: “Decisões, Decisões”

Tomar decisões e participar do processo pelo qual elas são tomadas é uma parte fundamental do trabalho de um gerente.
Grove aponta que as melhores decisões devem ser tomadas por pessoas que tenham interesse no resultado da decisão, e tenham o conhecimento técnico de suas implicações.
Normalmente, o processo de tomada de decisões ocorre em três estágios: discussão livre, discussão clara e apoio total.
Na primeira etapa, o assunto é discutido livremente por todos os envolvidos. O objetivo neste estágio é reunir o maior número possível de pontos de vista e informações.
Na fase seguinte, discussão clara, devemos ser capazes de articular por que estamos escolhendo uma decisão específica. Isso implica podermos explicar claramente as vantagens e desvantagens da decisão para todas as pessoas envolvidas.
Por fim, todos precisam dar total apoio à decisão, ou seja, todos devem se comprometer com a decisão tomada.
Como aviso final: seja sensível às consequências de uma decisão. Caso ela prejudique outras pessoas, é necessário esclarecer e dar-lhes a oportunidade de fazer perguntas. Caso contrário, não será bem recebido.

Overview: “Maturidade Relevante para as Tarefas”

A atribuição mais importante de um gerente é extrair a melhor atuação de todos os seus funcionários. Para definir como gerenciá-los da forma mais eficaz, é preciso observar a maturidade relevante da tarefa, ou, em inglês, a *TRM.*
Ela é uma combinação do grau de orientação e prontidão para obter conquistas, assim como educação, treinamento e experiência. Tudo isso para uma tarefa específica. Existem os seguintes níveis.

- *TRM* baixo: é aquele que oferece instruções muito precisas e detalhadas. O gerente informa ao subordinado o que precisa ser feito, quando e como;
- *TRM* médio: mais comunicação, apoio emocional e incentivo. O gerente presta mais atenção ao indivíduo do que à tarefa em questão;
- *TRM* alto: o envolvimento dos gerentes deve ser mantido no mínimo e deve envolver principalmente a concordância dos objetivos.

Independentemente do tipo de gerenciamento, um supervisor deve, frequentemente, monitorar de perto o trabalho de um subordinado para evitar surpresas. Essa é a diferença entre delegar uma tarefa e abandoná-la.
O mais importante é aumentar a maturidade relevante para a tarefa de seus funcionários, o mais rápido possível. Isso nos permite ter alavancagem gerencial.
Se uma pessoa mudar de responsabilidades, seu *TRM* também mudará. Devemos ajustar nosso estilo de gerenciamento a isso.

O que outros autores dizem a respeito?

Em “O Novo Gerente Minuto”, Ken Blanchard e Spencer Johnson destacam que os gerentes mais eficazes orientam primeiro a si mesmos, e entendem que a presença das pessoas é o verdadeiro lucro conquistado. Eles se preocupam com os resultados, mas antes de tudo com as pessoas.
Em “O Gestor Eficaz”, Peter Drucker diz que o gerente deve planejar melhor eventos recorrentes para economizar tempo. Além disso, ter muitas pessoas envolvidas em uma atividade pode ser perda de tempo, pois várias distrações podem ocorrer.

Certo, mas como eu posso aplicar isso na minha vida?

Ao fim, Grove dá algumas orientações que, segundo ele, te tornarão um gerente claramente melhor. Elas são compostas pelos tópicos: Produção, Alavancagem e Desempenho.

Produção

- Identifique as operações em seu trabalho, como processo, montagem e produção;
- Identifique meia dúzia de novos indicadores para a produção de sua equipe. Eles devem medir a quantidade e a qualidade da produção;
- Instale esses novos indicadores como rotina na sua área de trabalho e estabeleça uma revisão regular nas reuniões;
- Qual é o plano de ação que você está seguindo agora? Descreva a demanda que o motivou e seu status. É provável que sua estratégia resulte em uma situação satisfatória para você ou sua organização se implementada com sucesso?

Alavancagem

- Quais são os elementos de saída das organizações que você pode influenciar? Liste-os em ordem de importância;
- Analise seu sistema de coleta de informações e conhecimentos;
- Descreva como você irá monitorar o próximo projeto que você delegar a um funcionário. O que você procura? Qual a frequência?
- Gere um inventário de projetos nos quais você possa trabalhar em horários discricionários;
- Faça um agendamento individual com cada um de seus subordinados. Explique a eles com antecedência sobre o que se trata. Faça com que se preparem para isso;
- Preveja a demanda no seu tempo para a próxima semana. Qual parte do seu tempo será gasto em reuniões? Quais destas reuniões são orientadas a processos? Quais são orientadas à missão? Se elas excederem 25% do seu tempo total, tome medidas para reduzi-las;
- Defina os três objetivos mais importantes para sua organização nos próximos três meses. Apoie-os com os principais resultados;
- Faça com que seus subordinados façam o mesmo por si mesmos, após uma discussão completa do conjunto gerado acima;
- Gere um inventário das decisões pendentes pelas quais você é responsável. Pegue três e estruture o processo de tomada de decisão para eles, usando a abordagem de seis perguntas.

Desempenho

- Classifique a maturidade relevante para a tarefa de cada um de seus funcionários como baixa, média ou alta. Avalie o estilo de gerenciamento que seria mais apropriado para cada um. Compare qual é o seu próprio estilo com o que deveria ser.

Se você gostou desse livro, aproveite para conhecer nosso acervo completo com centenas de Pocketbooks dos maiores sucessos nas áreas de gestão, marketing e vendas, liderança, estratégia, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo!

Clique e acesse agora: www.pocketbook4you.com

O conteúdo apresentado acima traduz a visão e análise crítica da nossa equipe de redatores, respeitando os fundamentos de propriedade intelectual no Brasil (artigo 8, inciso I). Nenhuma parte do livro está sendo copiada. São conteúdos únicos e exclusivos, sempre dando créditos aos autores e indicando o link para aquisição da obra completa. A PocketBook4You respeita o código de direitos autorais de acordo com o estabelecido na legislação brasileira, Lei 9.610/98. Este conteúdo é de propriedade exclusiva da PocketBook4You e está protegido pela Lei de Direitos Autorais em seus artigos 46, I, (a) e em seu artigo 47, isso porque não se trata de reprodução e também não lhe implicam qualquer descrédito, pelo contrário, o direito moral é protegido e, como ressaltado anteriormente, o leitor recebe um link para adquirir a obra. É proibida a reprodução deste material sem a autorização da empresa.