



## FERRAMENTA: MBWA

ESTRATÉGIA E GESTÃO

## DAVID PACKARD

**INDICADO PARA** negócios em fase inicial ou de pequeno porte, mas pode ser adaptado para negócios maiores.

**SERVE PARA** o empreendedor ter uma percepção real sobre o que acontece em seu negócio e ter uma compreensão mais ampla do que está ocorrendo com seus colaboradores.

**É ÚTIL PORQUE** é simples de entender e fácil de implementar, quando a empresa e o empreendedor ainda estão em formação.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Antes de mais nada, nenhuma tradução de Management By Walking Around (MBWA) pegou no Brasil. A expressão poderia ser traduzida por “gerenciamento andando por aí” ou “administrando gastando sola de sapato” pois é isso, de uma forma simplificada, que ela significa. Mas mantemos MBWA

para que seja mais fácil encontrar mais informações sobre ela em livros e na internet. O termo teve origem em 1935, quando David Packard era engenheiro da General Electric (GE) e precisou investigar por que todas as válvulas fabricadas apresentavam defeitos. Como não descobria o motivo, resolveu “passar a maior parte do expediente no chão de fábrica, a fim de se certificar de que todas as etapas estavam sendo seguidas à risca<sup>1</sup>.” Ele percebeu que as instruções dadas eram inadequadas. E explicou: “Percebi que a equipe de produção queria fazer o trabalho corretamente. Trabalhamos em equipe para fazer todos os testes e identificar as possíveis causas de defeitos e, consequentemente, as válvulas do novo lote foram submetidas ao controle de qualidade e não apresentaram qualquer falha.” (PACKARD, 1993, p. 19). A partir dessa experiência, Packard descobriu que a comunicação pessoal é fundamental para suplementar as instruções escritas e essa foi a gênese daquilo que chamou de MBWA. E essa foi a base da criação da HP em seus primeiros anos.

**Como usar:** Esta ferramenta pode servir como um checklist, um guia para a reflexão ou ainda um questionário a ser distribuído para os colaboradores. Para David Packard<sup>2</sup> essas são as premissas e etapas do MBWA:

- É uma técnica para ajudar os gestores (diretores, executivos, gerentes, supervisores etc) a conhecer a equipe que coordenam e a entender o trabalho que ela está realizando, ao mesmo tempo que se tornam mais visíveis para a equipe. (p. 121);
- A qualidade exige minuciosa atenção a todos os detalhes: as pessoas da empresa desejam realizar um trabalho de qualidade, mas as instruções escritas raramente são adequadas. O envolvimento pessoal é fundamental. (p. 122);

- Nem todos os gestores se sentem à vontade com esse método de gerenciamento. Se ele for adotado contra a vontade ou sem a frequência necessária, não proporcionará os resultados desejados. (p. 123);
- Para dar certo, precisa ser realizado com frequência, boa vontade, desinteressadamente e sem agenda fixa - o que não significa sem objetivo (p. 123);
- A principal finalidade do MBWA é descobrir os pensamentos e as opiniões das pessoas. É fundamental saber ouvir. (p. 123).

Para implementar o MBWA em uma empresa nascente é preciso seguir as seguintes etapas:

**1) Adoção da Administração por Objetivos<sup>3</sup>:** nas palavras de Packard é “um sistema em que os objetivos gerais são definidos e discutidos com clareza e as pessoas podem trabalhar da maneira que mais lhes parecer conveniente, para que sua área de responsabilidade contribua de forma significativa e a empresa alcance os resultados a que se propõe” (p. 119);

**2) Política de Portas Abertas:** criação de “ambiente de confiança e compreensão mútuas, no qual as pessoas se sintam livres para expressar suas ideias e opiniões, seus problemas e preocupações” (p. 122). Isso estimula os funcionários que tenham problemas pessoais ou profissionais a discuti-los com o gerente apropriado (p. 123);

**3) Organização do tempo dos gestores:** para que eles possam caminhar na empresa ou estar disponíveis/ acessíveis a qualquer colaborador. O intuito é que entrem em contato diretamente com a situação real vivida pela empresa, ao mesmo tempo que ensinam novos métodos e fazem aconselhamentos para a resolução de problemas. Também é uma oportunidade para passarem os valores da empresa pessoalmente, inclusive dando/ sendo o exemplo;

**4) Incentivo para encontros informais:** criação de grupos de interessados em algum assunto, bate-papos em cafés, almoços ou corredores.

<sup>1</sup>PACKARD, DAVID. THE HP WAY: COMO BILL HEWLETT E EU CONSTRUÍMOS NOSSA EMPRESA. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1995

<sup>2</sup>APESAR DE APRESENTAR AS PREMISSAS DO MBWA, PACKARD NUNCA CHEGOU A DESENVOLVER UMA FERRAMENTA SOBRE COMO IMPLEMENTAR O MBWA EM UMA EMPRESA. ESTA FERRAMENTA, PORTANTO, É UMA LIVRE INTERPRETAÇÃO DAQUILO QUE ELE APRESENTA EM SEU LIVRO.

<sup>3</sup>TRADUÇÃO DO TERMO EM INGLÊS: MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)



## FERRAMENTA: MBWA

ESTRATÉGIA E GESTÃO

## DAVID PACKARD

Tópicos do MBWA	Questões do MBWA	Use este critério para respostas 1-Não sei, 2-Não, 3-Acho que sim, 4-Sim, 5-Certeza que sim
Administração por objetivos	A missão da empresa (propósito de existir) é clara para todos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	A visão da empresa (onde quer chegar) é clara para todos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Todos sabem quais são os principais objetivos da empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Todos na empresa sabem como contribuir com os objetivos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Política de portas abertas	Há um clima de total confiança entre todos os colaboradores?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Isso permite discussões de problemas pessoais e profissionais?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Há um clima de compreensão mútua, não importando a hierarquia?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Os colaboradores se sentem livres para se expressar?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	São livres para expressar ideias, opiniões, problemas?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Discutem essas questões frequentemente com seus gestores <sup>1</sup> ?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Em caso de impossibilidade, recorrem a outro gestor?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Não é observada nenhuma punição a respeito dessas interações?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Qualquer colaborador pode acionar qualquer outro gestor?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Gestores estão sempre disponíveis para esse tipo de interação?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Gestores são sempre simpáticos/atenciosos nessas interações?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Gestores realmente ouvem e se mostram interessados?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Gestores realmente contribuem para a solução do problema?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestores trabalham, literalmente, com as portas abertas?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Tempo dos gestores	Os gestores realmente caminham pela empresa frequentemente?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Estão realmente disponíveis e acessíveis aos colaboradores?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Deixam realmente claro que estão disponíveis/acessíveis?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Sabem realmente ouvir, inclusive o que não é “falado”?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Sabem orientar o colaborador naquilo que é melhor para ele(a)?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Aproveitam a interação para passar novos ensinamentos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Interagem na quantidade de tempo ideal?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	São os exemplos dos valores da empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Encontros informais	A empresa incentiva a formação de grupos informais <sup>2</sup> ?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Não reprime bate-papos informais em intervalos para cafés?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Não reprime bate-papos informais nos corredores etc?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Incentiva encontros informais em almoços, <i>happy hours</i> ?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Resumo do MBWA	Bate-papos informais entre gestores e colaboradores são tão comuns que nem são percebidos como algo extraordinário?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	A empresa tem um clima organizacional harmônico que cria fatores motivacionais para o desenvolvimento da organização?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Gestores realmente conhecem suas equipes?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Gestores estão realmente presentes no dia a dia de suas equipes?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	A empresa atinge os níveis exigidos de qualidade?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

<sup>1</sup> ENTENDA GESTOR COMO QUALQUER PESSOA QUE EXERÇA CARGO SUPERIOR AO DO COLABORADOR EM QUESTÃO.

<sup>2</sup> MESMO QUE NÃO TENHA NENHUMA RELAÇÃO COM O NEGÓCIO, COMO GRUPOS DE CORRIDA, APOIOA UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL ETC.



## FERRAMENTA: MBWA

ESTRATÉGIA E GESTÃO

## DAVID PACKARD

### ..DICAS DE USO DA FERRAMENTA

• **Não subestime o MBWA!** Apesar do termo ter sido desenvolvido pelo pessoal da HP, vários grandes empreendedores desenvolveram práticas semelhantes. Sam Walton (Walmart), Walt Disney e Luiza Trajano (Magazine Luiza) são exemplos bem-sucedidos de praticantes do MBWA. Sam Walton, por exemplo, além de andar muito pelas lojas e pelos centros de distribuição, organizar festas com as famílias de seus colaboradores, adorava tomar café com os motoristas de caminhão. Aprendia muito com as dicas dos caminhoneiros.

• **Não subestime (novamente) o MBWA!**

Presidentes e diretores de grandes empresas no Brasil e no mundo passaram a adotar o MBWA para ter outra perspectiva da empresa e mais contato com o que realmente ocorre no negócio. De cima, tudo parece fácil e óbvio, mas quando esses executivos interagem com seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, voltam estarrecidos sobre como estavam equivocados.

• **Seja humilde!** James Hunter, autor do livro *O monge e o executivo* defende que liderar é, antes de tudo, servir. E de certa forma, o MBWA oferece a oportunidade de o gestor ser um líder servidor. Mas ser humilde também implica saber ouvir e buscar a sabedoria de todas as pessoas, inclusive daquelas que executam as atividades mais simples na empresa. Chieko Aoki, empreendedora da rede Blue Tree Hotels, diz que sempre aprende muito com as camareiras da empresa.

• **No início, faça uma pesquisa semestral!**

Se decidir praticar o MBWA em sua empresa, faça uma pesquisa antes de iniciar a prática e posteriormente conduza estudos semestrais, pelo menos, nos primeiros dois anos. O questionário da página anterior é facilmente aplicável em uma empresa por meio de serviços online parcialmente gratuitos (em geral é gratuito considerando alguma limitação) de questionários, como SurveyMonkey e GoogleDocs. Determine um dia específico para que seus colaboradores preencham o formulário. Caso se sinta confortável, discuta os resultados com seus colaboradores.

• **Ensine a pescar!** Não dê o peixe. Muitos colaboradores podem se aproveitar da situação de contatos informais frequentes com os gestores para fazer pedidos que extrapolam a relação profissional e pessoal.

Nessas situações, oriente-o(a), quando possível, para que aprenda a resolver o problema.

• **Fuja da chantagem:** Aprenda a ler os resultados da ferramenta. Em algumas situações, o(a) colaborador(a) pode acentuar sua opinião negativa (ou positiva) na tentativa de conseguir alguma vantagem da empresa ou de seu gestor. Pessoas assim não merecem estar em seu time.

• **Colecione casos!** O MBWA dá aos gestores a oportunidade de usar as soluções mais simples, mas altamente eficazes. Mais do que “casos” de sucesso, são casos, pois envolvem sabedoria popular com improvisações que geram inovações inteligentes. Essas histórias geralmente atraem a atenção de outros colaboradores e podem ser divulgadas ou usadas em programas de treinamento.

### MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

PACKARD, DAVID. **THE HP WAY: COMO BILL HEWLETT E EU CONSTRUÍMOS NOSSA EMPRESA.** RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1995.

PETERS, TOM; AUSTIN, NANCY. **A PAIXÃO PELA EXCELÊNCIA.** LISBOA: PENSAMENTO, 1988.