



**Estácio**

**PÓS-GRADUAÇÃO | MBA**



**Estácio**

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**Fichamento de Estudo de Caso**

**Silvana Peres dos Santos**

**Trabalho da disciplina: Relação de Trabalho e Legislação Trabalhista  
(NPG0013/1549807) 9001**

**Tutor: Prof.<sup>a</sup> Ana Maria Esch Miranda e Silva**

**Rio de Janeiro**

**2014**



### ESTRATÉGIAS PARA APRENDER COM OS ERROS Errar é humano?

**REFERÊNCIA:** Amy C. Edmondson, professor of Leadership and Management e codiretora da unidade Technology and Operations Management da Harvard Business School, nos EUA.  
-See more at: <http://www.hbrbr.com.br/materia/estrategias-para-aprender-com-o-erro#sthash.OL9bWH5a.dpuf>

Desde que o mundo foi criado que existe o paradigma de que todos aprendem com os erros, mas, na vida cotidiana pessoal e principalmente organizacional, errar se não bem estruturado só resume em uma ação: Demissão ou punição. Os gestores ainda encaram os erros de forma a não dar nenhuma chance aos subordinados.

A maioria dos gestores não admitem os erros e tem a sabedoria de que as pessoas crescem com eles.

Amy relata em seu texto que errar, “às vezes é ruim, às vezes é inevitável, e às vezes é até bom”. Penso que exista algo bem além de simplesmente “achismo” e sim um contexto altamente sublimar para que os supostos erros possam realmente ser vistos de forma positiva ao crescimento e amadurecimento tanto pessoal, como do profissional.

#### **Por que se sentir culpado com os erros?**

Desde criança somos treinamos a não errar! Somos castigados na infância com os erros, e crescemos nesta metodologia. Estas crianças viram gestores executivos, e o mesmo fará na empresa com seu subordinado, que por sua vez também obteve o mesmo ensinamento em sua casa. É um ciclo vicioso! E agora, como sair deste ciclo e utilizar os erros como crescimento?

São apresentadas várias vertentes para “cobrir” ou “justificar” os erros das pessoas nas organizações, que por base deveriam ser aceitáveis, mas não os são. Na prática tudo funciona de maneira bem diferente, e todos os argumentos vão por água abaixo.

Desvios, desatenção ou incapacidade? Qual seria o motivo real dos erros causados nas organizações? Os erros podem ser evitados quando as operações são previsíveis, pois poderá ser evitado através de treinamentos e apoio adequado. Neste contexto, se faz necessário executar diversas formas, um deles seria um checklist antes de qualquer execução de cada tarefa, não é a melhor solução, mas uma opção.

A linha de produção da Toyota adota a linha da produção em série, e as margens de erros são visíveis e detectados e são sanados imediatamente, em menos de um minuto, se não, é interrompido o trabalho até ser detectado e anulado.

Alguns erros são inevitáveis e inerentes à atividade que esta sendo executada, mas que podem ser compatíveis na tentativa de evitá-los.

Existe o erro inteligente, que é considerado “bom”, pois é o erro da experimentação. Este se faz necessário, pois garante o crescimento futuro, como exemplo pode citar a criação de um negócio radicalmente novo. Isto é muito valioso e ajuda a organização a saltar à frente da concorrência.



As falhas inevitáveis podem ser toleradas, isto requer muita sabedoria do líder em uma organização, pois o mesmo deverá criar e reforçar uma cultura que neutralize o jogo de culpa e fazer com que as pessoas não se sintam tão culpadas, fazer com que cresçam e se fortaleçam com o acontecido, direcionando-os para que não ocorra mais.

**“Erre com frequência para acertar mais cedo”**, é o que a equipe de P&D deve ter em seu contexto de trabalho. Em geral, todas as empresas realizam os três tipos de trabalho: rotineiro, complexo e de fronteira, e as três atividades essenciais para aprender com o erro: detecção, análise e experimentação. Detectar um grande erro é fácil, o difícil são os pequenos erros, que na maioria são encobertos pelos colaboradores, enquanto não causar danos drásticos eles continuaram encobertos. O ideal seria ele ser mostrado e notado logo cedo, antes que vire um desastre ou uma possível falência, com isto, Alan Mulally instituiu um novo sistema na Boeing, antes de assumir a Ford em setembro de 2006, o mesmo criou um sistema de cores para as falhas dos gestores, usando as cores como códigos de erros em seus relatórios. No primeiro momento, todos só apresentavam as cores sem erros. Alan “provoca” uma reação em uma das reuniões, até que as reuniões se tornem coloridas.

Algumas empresas adotam também a pesquisa de satisfação, que faz com que sejam sinalizados pelos clientes os pontos falhos, isto é um “ato perigoso”, mas que causa efeito à gestão de produção.

A análise de erro é pouco prestigiada, pois requer examinar à fundo as falhas humanas dos renomados gestores, e isto é emocionalmente desagradável, porém quando a falha é detectada, se faz necessário haver uma análise e buscar a fundo os motivos para tal acontecimento. O objetivo desta análise é garantir que não haja novos erros. Pesquisas revelam que tais análises de falhas, não são eficazes e é limitada, além de não ser bem estruturada, requer muito conhecimento de dados antes de executá-las.

Promover estrategicamente possíveis erros como experimentação, no lugar certo e na hora certa, fará com que haja a comparação de lançamento de produtos ou serviços em caráter de piloto. No afã de acertar, muitas das vezes as empresas pecam e se enrolam ao executar tais ações. Citamos como exemplo uma empresa de telecomunicações, que criou um produto, sem antes realizar uma pesquisa de mercado, a mesma lançou um produto, e não deu suporte a mais de dez mil pedidos, ou seja, deixou os clientes sem atendimento, isto fez com que perdesse seu poder de monopolizar a população, o que era de se esperar por um lançamento de um excelente produto.

Tem que haver coragem para encarar os erros, e assim cortar o mal pela raiz, isto requer muito aprendizado e sabedoria.

Através deste estudo, os erros poderão ser vistos de forma diferenciada, e possivelmente serão sanados a tempo e não se multiplicarão.