

A sua organização sem fins lucrativos (OSFL) está realmente preparada para usar o método da “Startup Enxuta”?

https://SSIR.org/articles/entry/is_your_nonprofit_really_ready_to_use_the_lean_startup

Quatro lições da linha de frente.

Por [Ben Mangan](#) 5 março, 2014

Então, você já leu *A Startup Enxuta* de Eric Ries. Você tem acompanhado o [blog excelente](#) da Beth Kanter . E você recentemente participou de uma reunião ‘*Enxutos para o impacto*’ em sua comunidade. Você pode até ter lido o meu artigo na SSIR [O que é realmente é preciso para alcançar escala no setor social](#). Você está pronto para transformar radicalmente a sua organização sem fins lucrativos em uma encarnação viva dos princípios do Método Lean (Enxuto) e conquistar uma mudança revolucionária. VAMOS LÁ!

Você chega ao trabalho com 10 exemplares do livro *A Startup Enxuta*. Peça à sua equipe para lê-lo. Você então convoca uma série de reuniões para falar sobre como a transformação começará, a partir de agora que todos já compreendem o que é um Produto Mínimo Viável (PMV), e como é importante praticar a iteração rápida e a aprendizagem validada.

E então... *nada realmente muda*.

Na verdade, sua organização pode ser ainda menos produtiva. Apenas para satisfazer o seu pedido, as pessoas podem parecer lutar por esta nova maneira de trabalhar, enquanto prosseguem simultaneamente com o velho estilo de trabalho.

Se isso aconteceu com você, mantenha a calma: você certamente não está sozinho. No entanto, um começo decepcionante não pode ser motivo para abandonar os princípios do método Lean (Enxuto) como forma de sua organização ficar melhor para poder fazer o bem. Entender a metodologia é o primeiro passo fácil. A parte difícil exige que os líderes promovam a cultura, as competências e os sistemas de que as empresas verdadeiramente enxutas precisam para aproveitar o valor dessa abordagem para o trabalho delas.

A metodologia *Lean* é bastante simples. Você estabelece uma hipótese sobre como resolver um problema, e então constrói a maneira mais minimamente viável para testar essa hipótese. Adotar a abordagem *lean* (enxuta) em seu trabalho significa que você continuamente aprende da iteração constante em direção a uma solução que realmente funciona — mesmo que isso signifique começar de novo.

Essa abordagem permite que você invista tão pouco quanto possível nas tentativas iniciais, muitas vezes falhas, para resolver os problemas. Ao falhar o mais rápido e mais barato possível, você vai chegar às Respostas Certas mais rapidamente e com custo efetividade. Isso proporciona uma enorme oportunidade de ampliar o impacto e a eficiência do setor social.

Mas fique avisado: é difícil fazer isso bem. Abraçar verdadeiramente e usar os princípios Lean requer clareza de estratégia, tremenda disciplina, e a confiança de todos os envolvidos. Nós abraçamos os princípios *Lean* em nossa própria organização sem fins lucrativos, a Earn, com o objetivo de escalar o nosso trabalho que, de servir milhares em nossa primeira década, passou a servir 1 milhão em nosso segundo decênio. Eu também ensino esses princípios na minha turma sobre Estratégia do Setor Social na Haas Escola de Negócios. Estas experiências iluminaram quatro questões críticas sobre as quais as organizações, que consideram a possibilidade de introduzir esta metodologia, deveriam refletir:



Será que a sua equipe, financiadores e Conselho ficarão animados se a empresa falhar logo à frente?

1. **Você pode se dar ao luxo de falhar?**

Descobrir rapidamente que a sua abordagem para resolver um problema está errada é causa para uma celebração, de pleno direito. Esta descoberta permite que você pivote (mude) para a resposta certa, o mais rápido. A ideia de "falhar logo à frente" *pode parecer* como uma boa ideia quando se refere aos outros, mas vira uma história totalmente diferente quando é você e seus colegas que vão falhar. Avalie se de fato a sua diretoria, equipe e financiadores vão sinceramente abraçar essa maneira de trabalhar. Mesmo que eles pareçam concordar intelectualmente, nem todo mundo vai recebê-la bem na prática. Muitos fluxos tradicionais de receita, como o financiamento dos governos, podem apresentar dificuldades se vocês incorporarem os princípios do Método *Lean*; os governos geralmente tendem a não fornecer fundos que estejam vinculados a esse tipo de flexibilidade, que é necessária para implementar a abordagem *Lean* para a resolução de problemas. Os Conselhos também, como regra, não amam o "fracasso". Os Conselheiros da "Earn" absorveram o valor desta nova abordagem, mas foi um desafio conquistá-los para o método no início; exigiu que nós articulássemos claramente como os princípios do Método tornariam a nossa organização mais eficaz para alcançarmos a nossa missão.

2. **Sua organização tem os sistemas corretos já implantados?**

Usar essa abordagem requer que os sistemas de gerenciamento das informações capturem e processem os dados de forma objetiva e rápida. O Sistema deve tornar

muito fácil para os clientes finais entrarem com os dados, e também para a equipe (da organização) poder rapidamente acessar os dados “limpos”. As organizações precisam desse *feedback* para avaliarem se os pressupostos do seu trabalho são válidos, precisam de ajustes ou estão fora da base. Se a captura de dados, por exemplo, for requerer que os clientes e funcionários vão precisar de manualmente completarem os formulários e inserirem esses dados em um banco de dados, você deve considerar isso como um sinalizador vermelho.

3. **A abordagem *Lean* vai funcionar com a cultura de sua organização?**

Você pode conceber uma estratégia brilhante e inteligente, que disponha de um teste barato para o novo programa ou produto. Você pode investir em sistemas de gerenciamento de informação de última geração, que rapidamente produzirão dados acionáveis. Mas você ainda pode falhar - a cultura da organização pode rapidamente engolir a estratégia. Então, você já estabeleceu as normas que irão apoiar a abordagem *Lean*? Porque você vai precisar de uma equipe composta de pessoas curiosas, solucionadoras de problemas implacáveis, que podem abraçar as falhas e seguirem em frente, sem ficarem presas à medição das falsas "métricas de vaidade", que é como Ries as chama. Concentre-se, pois, na construção da cultura que você precisa, antes de investir nos outros elementos que vão dar vida método *Lean* (enxuto).

4. **Você aguentaria a pressão?**

Você está realmente pronto para conduzir a mudança e correr riscos? Se você pretende liderar este tipo de transformação, você se prepare nas suas capacidades e vontade, porque você será muito exigido em termos de tempo, emoções e liderança. Como você vai lidar em perder alguns grandes financiadores, que não vão querer ‘falhar logo à frente’ com você? Como você vai se sentir se - ou melhor, *quando* - você tiver de abandonar os membros antigos de sua equipe que não puderam se adaptar? Vá com cuidado se você não estiver disposto a enfrentar esses tipos de possibilidades.

Depois de uma década como um dos maiores provedores de microcrédito nos EUA, nós da [Earn](#) decidimos que o nosso impacto estava fora de sintonia com o tamanho do problema da ‘segurança econômica’ dos EUA, e que precisávamos expandir o número de pessoas cujas vidas estávamos conseguindo mudar para melhor. Levou dois anos completos para transformarmos nossa organização — culturalmente e estruturalmente — de uma organização de entrega quase que individual de serviços e produtos, para uma organização que estrategicamente aproveita a tecnologia e vive os princípios *Lean* todos os dias.

A nossa recompensa, no entanto, mais que valeu o preço do desafio. A EARN acabou de lançar uma nova plataforma online “*Firefly Conta Poupança*”, que ajuda os trabalhadores de baixa renda a criarem o hábito de economizar de 6-12 meses. Usando os princípios *Lean*, planejamos testar nossas idéias sobre o que é preciso para fazer com que as pessoas economizem regularmente, e depois agir (pivotar) de acordo com esses testes. Estou ansioso para compartilhar nossas aventuras em “falhar para a frente” e espero que você considere também fazer o mesmo.



Ben Mangan (@benmangan) é Presidente, CEO e co-fundador da Earn, e ensina estratégia e liderança na Escola de Negócios UC Berkeley Haas. Encontre o blog dele na Seção Influencers do [LinkedIn](#).

Traduzido por Maria Cecília Prates

14/08/2018