



## MANTENDO A chama acesa

*Muitas empresas já comprovaram a eficiência do Sistema Lean, mas o maior desafio agora é mantê-lo vivo dentro da companhia*

Os benefícios que podem ser gerados pelo sistema *Lean* hoje já são bastante conhecidos pela indústria e até mesmo em estabelecimentos comerciais. Segundo **Lírio José Busato**, gerente de Projetos do **Lean Institute Brasil** (LIB), o instituto tem ajudado a implantar este sistema inclusive em hospitais, empresas de seguros de automóveis, concessionárias, frigoríficos e super-

mercados. Com o *Lean*, as empresas podem obter maior lucro por meio da eliminação dos gastos desnecessários, redução dos estoques e melhoria na qualidade dos serviços, entre outras práticas positivas e úteis.

No entanto, um dos maiores desafios para as empresas que já utilizam este sistema é garantir sua manutenção, buscando resultados cada vez melhores. Busato conta que muitas

empresas acreditam que apenas algum tempo de prática deste sistema já seria suficiente para solucionar muitos dos processos administrativos e produtivos, mas ele garante que sempre há muito a ser aprimorado. "O *Lean* não é uma prática que possa ser concluída, é um esforço diário", explica. "A Toyota, por exemplo, se baseia neste sistema há aproximadamente 50 anos e mesmo assim avalia

Líder *Lean* é um incentivador da criatividade, pois valoriza o desenvolvimento de novos talentos

que ainda há muitos pontos a serem aperfeiçoados”, exemplifica.

Para obter sucesso nesta estratégia, é fundamental que o conceito de **melhoria contínua da qualidade** esteja presente no trabalho diário dos funcionários, e não somente no chão de fábrica, mas também nas áreas administrativas da empresa, pois só assim os objetivos e metas traçados poderão ser alcançados.

Neste contexto, o **líder Lean** desempenha uma função essencial de **agente modificador** na empresa, responsável por estimular constantemente o desenvolvimento do Sistema *Lean* no ambiente em que trabalha, mantendo-o vivo.

## Para manter a chama acesa

É função do líder manter seus profissionais motivados com novos desafios e metas a serem superadas. “O líder *Lean* deve ser o exemplo para sua equipe”, opina Busato. “Além disso, deve visitar rotineiramente o **gemba** – local onde acontecem as principais atividades de um departamento”, aconselha. No caso das indústrias, estas visitas periódicas ao chão de fábrica são essenciais para que o profissional saiba quais desafios estão sendo enfrentados diariamente e para que possa propor as soluções mais adequadas para cada um deles.

Também faz parte de uma boa liderança o treinamento de uma boa equipe e de possíveis sucessores, garantindo assim a manutenção do sistema. Essa atividade também é uma forma de manter a equipe de colaboradores motivada em suas atividades. O desenvolvimento de futuros líderes torna-se então uma forma de valorizar a atual mão de obra da empresa, dando boas perspectivas de evolução profissional a seus colaboradores.

“Para ser um líder *Lean* é preciso saber formar pessoas, garantindo assim o sistema de melhoria contínua dentro da empresa”, defende o gerente de Projetos. “É preciso que este profissional tenha a capacidade de ensinar as outras pessoas que trabalham com ele, passando seu conhecimento a elas”, completa.



## Como liderar

As características de um líder *Lean* são muito particulares e diferem essencialmente dos demais modelos de liderança ainda praticados em muitas empresas, que podem ser classificados como convencionais.

No sistema convencional de produção, chamado de sistema **top-down** – em português, de cima para baixo –, a liberdade da equipe ao executar um serviço é restrita ao atendimento das ordens do líder. Desta forma, o colaborador torna-se apenas uma peça facilmente substituível na empresa, já que é apenas um executor de tarefas.

Nestes casos, o autoritarismo dos líderes acaba inibindo a criatividade dos colaboradores, de modo que dificilmente haverá espaço para que surjam sugestões de melhorias em processos ou atividades, rotineiras ou não.



Desde 2003, colaboradores da 3M participam de reuniões diárias para detectar possíveis falhas no sistema de produção

Divulgação 3M

Colaboradores devem se sentir à vontade para dar sugestões de como tornar os processos mais rápidos, eficientes e econômicos

Já no caso da liderança *Lean*, o profissional tem como tarefa incentivar constantemente a criatividade de sua equipe. Este modelo valoriza o desenvolvimento de novos talentos e oferece a oportunidade de aperfeiçoar os processos. Para que isso seja possível, é fundamental que os colaboradores se sintam à vontade para dar sugestões de como se pode tornar os processos mais rápidos, eficientes e financeiramente mais econômicos para a empresa.

Esse sistema é chamado de *bottom-up*, pois aqui o sentido das idéias é contrário: nasce dos colaboradores que lidam diariamente com as tarefas, chegando à aprovação de seus superiores. “O líder deve então estar sempre disposto a aprender com as sugestões de seus colaboradores”, reforça Busato.



### Resultados positivos

Desde que implantou o sistema *Lean* em 2007, a **Fiat Powertrain** – empresa do grupo Fiat SpA especializada no desenvolvimento e produção de motores e transmissões –, preocupou-se com a capacitação dos multiplicadores (colaboradores com a capacidade de difundir a filosofia *Lean* a todos os setores da empresa), seguindo o modelo de liderança *bottom-up*.

A iniciativa tinha como objetivo reduzir custos e desenvolver outros ângulos de visão para vislumbrar novas oportunidades de processos e métodos mais eficientes e, por isso, a participação ativa de todos os funcionários foi decisiva para garantir

o sucesso deste sistema. “Todos os nossos colaboradores devem entender que eles também são agentes de mudança da empresa”, ressalta **João Bosco**, gerente de *Supply Chain* da Fiat Powertrain Mercosul.

Neste mesmo sentido, a **Festo** – empresa de tecnologia de automação –, que implantou o *Lean* em 2002, também investiu na capacitação de seus colaboradores. A empresa implementou o sistema de células de manufatura autogerenciadas e promoveu cursos de capacitação sobre o Sistema *Lean*.

“Destacamos questões como a importância de se ter uma comunicação clara e aberta; a necessidade de um amplo conhecimento dos processos; a

necessidade de se manter a confiança e o respeito entre os colaboradores; e a busca pela redução de custos, entre muitos outros aspectos”, explica **Carlos Valentim**, coordenador industrial da Festo. Com a implantação do sistema *Lean*, a Festo conseguiu aumentar consideravelmente os índices de produtividade de suas equipes.

## Sucesso contínuo

Outro exemplo de empresa que alcançou resultados surpreendentes é a **3M** – fabricante que oferece desde soluções para cuidados com a saúde e segurança no tráfego até produtos para escritório, abrasivos e adesivos –, que implantou o sistema em 2003 após ser aconselhada pelo CEO da companhia a dobrar seus giros de estoque.

“Esse desafio não poderia ter sido atingido com um sistema de produção convencional, por isso optamos por implantar o Sistema *Lean*

integrado com o Six Sigma, que já possuíamos”, explica **Francisco Barbeiro**, diretor de Order Fulfillment, *Lean Manufacturing* e Exportação da 3M. O sistema Six Sigma foi criado pela Motorola no final dos anos 1980 e tem como foco principal reduzir a produção de mercadorias com defeitos.

Para garantir a manutenção deste novo sistema e promover a otimização dos processos, a 3M adotou algumas medidas simples que ajudam a manter vivo o espírito *Lean* em todos os projetos da empresa. Uma delas é o processo de gerenciamento A3, que estipula um tamanho máximo de uma folha de papel A3 para todos os relatórios da empresa, promovendo a concisão destes documentos e a

objetividade dos projetos.

Nestes documentos, os projetos são divididos em algumas diretrizes básicas, como situação atual, objetivos e metas e soluções propostas.

Outra ação que visa a manter a chama *Lean* acesa nos colaboradores da 3M é a realização de reuniões diárias, com o objetivo de captar possíveis falhas no sistema de

produção. Essas reuniões ocorrem em todos os setores da empresa e contam com a participação de todos os colaboradores, independentemente do cargo.

A 3M também promove semanalmente o Momento *Lean* – espaço de tempo reservado para que os colaboradores troquem experiências sobre essa filosofia –, e trimestralmente o **Lean Council** – Conselho *Lean*, em português –, evento em que são debatidos temas estratégicos da filosofia *Lean* por meio da realização de palestras especializadas.

Os exemplos da 3M, Festo e Fiat Powertrain são apenas alguns dos muitos **cases** de sucesso existentes no mercado. “Temos nos surpreendido com os resultados apresentados pelas empresas. Se implantado de maneira correta, o *Lean* sempre traz benefícios”, conclui Lirio José Busato, gerente de Projetos do *Institute Lean Brasil*.



Divulgação Festo

Para consolidar o Sistema *Lean*, Festo investe continuamente em capacitação. Na foto: chão de fábrica da empresa

Gustavo F. Quattrone  
Thais Tüchumantel  
**Jornalistas**