

Livre-se da instabilidade na gestão

José Roberto Ferro

No atual mundo instável pela crise econômica torna-se ainda mais fundamental o esforço para as empresas manterem, pelo menos “dentro de casa”, a estabilidade do negócio. Sem isso, a empresa não consegue utilizar adequadamente os seus recursos e nem implementar esforços de melhoria contínua. Há uma série de fatores que atingem as organizações e provocam falta de estabilidade na gestão, o que torna a transformação lean mais difícil. Vamos listar os mais comuns:

1 - Falta de foco e constância. Pascal Dennis diz no livro “Fazendo Acontecer a Coisa Certa” como é crítico definir o norte verdadeiro da empresa, expressando necessidades fundamentais do negócio e definindo um contrato com compromissos, prioridades e desdobramentos em poucas ações fundamentais às várias áreas, níveis e funções. Sem essa definição, não há consistência no longo prazo. Prevalecem conceitos do tipo “programa ou prioridade do mês” e os planos não se cumprem ou nem mesmo são elaborados.

2 - Mudanças excessivas e erráticas de pessoas. Muitas empresas promovem de forma pouco coordenada mudanças na alta administração, no seu corpo de gerentes e na coordenação da transfor-

mação lean. Isso acontece em grande parte pela falta de sucessão planejada (lembre-se: uma das principais tarefas de cada gerente é preparar seu sucessor) e de um plano robusto de desenvolvimento de pessoas. Os planos de carreiras que estimulam o individualismo e buscam pessoas brilhantes fazem funcionários se preocuparem mais consigo próprios e menos com as empresas. Assim, o esforço focaliza mais na busca de resolver problemas momentaneamente – ou realizar melhorias aparentes que não se sustentam – do que introduzir processos que funcionem bem, independentemente dos indivíduos. Contratações externas não devem ser vistas como regra, mas como exceção. Quanto mais tempo uma pessoa passa na empresa, maior é seu conhecimento. O desenvolvimento de pessoas e sua manutenção é um dos elementos fundamentais para uma empresa lean. As mudanças excessivas, combinadas com ausência de processos estáveis, geram descontinuidades com pessoas chegando às posições de comando querendo recomeçar programas e redefinir prioridades, o que gera perda de conhecimento ou excessiva energia despendida na “aculturação” das novas pessoas.

3 - Falta de planejamento e padronização do trabalho da direção e das gerências. O trabalho da direção da empresa

é equivalente a qualquer outro trabalho dentro da organização. Portanto, não há necessidade do “caos prevalecer”, com pessoas correndo, “apagando incêndios”, refazendo planos que não deram certo ou corrigindo “mega” erros. Na direção, vale o mesmo princípio do “chão de fábrica”: planejar e acompanhar, corrigindo sempre que alguma coisa sair dos planos, que precisam ser bem refletidos e concisos para funcionarem.

4 - Reestruturações. As empresas frequentemente realizam processos extremos de reestruturação que paralisam as operações por algum tempo. Fusões e incorporações, assim como frequentes entradas e saídas de negócios, são esforços para buscar economias de escala ou ampliar posições de oligopólio no mercado e quase nunca orientadas ao processo de criação de valor para os clientes. Ora se tratam de esforços de globalização, ora de regionalização. Ou movimentos de centralização, porque não há controle, ou descentralização, porque há excessiva paralisia e burocracia.

5 - Instabilidade do tempo takt. A repercussão da instabilidade na gestão pode ser notada pelas dificuldades da empresa operar e ser planejada de acordo com o tempo takt, que é o tempo disponível para a produção dividido pela demanda do cliente. Mesmo em am-

bientes “make to order” ou submetidos a sazonalidades expressivas, é possível transformar a demanda em fator chave para a operação. A definição do takt vai nortear o planejamento dos recursos necessários, evitando a indesejável capacidade ociosa e gargalos que impedem o atendimento aos clientes.

Mas não é só isso. Fatores adicionais geradores de instabilidade devem ser considerados. Por exemplo, processos desnivelados de entrada de pedidos, com variações excessivas e artificiais, dificultando e indo disciplinando o processo de planejamento e programação da produção e das entregas dos fornecedores. Além de problemas crônicos de qualidade, manutenção, falta de métodos de trabalho e de matérias que geram incerteza e variação elevadas nas operações.

JOSÉ ROBERTO FERRO é presidente do Lean Institute Brasil (www.lean.org.br), entidade sem fins lucrativos criada para disseminar no Brasil o Sistema Lean inspirado no Modelo Toyota. É “senior advisor” do Lean Enterprise Institute, dos EUA, e membro do Board da Lean Global Network (LGN).