

# Atitudes Essenciais para a Melhoria

Lando Nishida\*

A maioria das organizações falha em suas práticas de Solução de Problemas, já que não têm uma boa qualidade na análise da causa raiz e em suas atividades de *kaizen*, ao não enfatizar os pequenos *kaizen* como um processo natural durante as atividades diárias.

Sugerimos algumas mudanças nas atitudes dos líderes para estimular a melhoria contínua.

1. **Escute as pessoas de forma apropriada.** Para isso, você deve esquecer sua posição/cargo e escutar como se estivesse no mesmo nível da outra pessoa que está falando com você. Tente escutar totalmente o outro para que este discurso seja bem mais importante do que o seu. Controle seu ego ao não se colocar como o centro das conversas, minimizar suas próprias ideias, não precisando demonstrar que sabe a solução e seus desejos sobre como as coisas deveriam ser. Na verdade, pelo contrário, tendemos a ser apegados aos nossos pontos de vista e tentamos convencer os outros, em vez de escutar totalmente a outra pessoa e entender seus pontos de vista. Devemos nos libertar de nossos julgamentos para permitir que o outro expresse a sua opinião livremente.

Mas mesmo que consigamos escutar apropriadamente, não será suficiente se o próximo comportamento não for adequado.

2. **Faça as perguntas certas (perguntas simples).** Será ainda melhor se cada pergunta tiver um propósito claro. Alguns exemplos:

- Para obter informação: *Você pode me falar mais sobre isso? Você pode me falar o que realmente aconteceu? De que mais você consegue se lembrar sobre isso?* Aqui, incentive-a a definir claramente o problema.

- Para entender o ponto de vista da outra pessoa ou o que ela valoriza: *O que você acha? Em que você acha que precisamos focar?* Em vez de dizer a ela no que focar. Incentive-a a ter uma percepção dos objetivos, metas conectadas aos KPIs. Neste caso, isso significa que essas metas e objetivos devem estar claros para eles em seus níveis.

- Para fazer conexões sobre duas ou mais questões: *Como isso se relaciona com aquilo que você disse sobre xxx há pouco?* Aqui, incentive-a a pensar e estabelecer uma relação de causa e efeito entre cada fato e a praticar sua habilidade de análise da causa raiz.

- Para promover ideias: *Quais opções nós temos? Quais opções estão disponíveis para isso? O que você poderia fazer? Que ideias você tem?* Aqui, incentive-a a estabelecer uma conexão entre cada ideia ou contramedida com cada causa raiz. Tenha certeza de que ela não está pulando para a solução.

- Para influenciar decisões: *Então, o que você decidiu fazer? Qual opção você quer checar primeiro?* Aqui, novamente, incentive-a a entender ou a explicar qual é a razão de cada decisão. Poderia ser baseado em estratificação usando Pareto, por exemplo.

- Para influenciar a pessoa a agir: *Então, o que você poderia fazer sobre isso agora?*(Aqui, incentive-a a elaborar um plano de implementação).

- Para preparar a pessoa a superar obstáculos ao tomar uma ação: *Então, o que poderia nos interromper nesta tarefa? Como você superaria isso? Como podemos fazer isso e ainda manter aquilo funcionando? Qual tipo de apoio você precisa para isso?*

- Para ajudar a pessoa a chegar a uma conclusão: *Então, quais são seus pensamentos sobre isso agora? Qual a conclusão que você está tirando disso agora? Quais são seus sentimentos sobre isso? O que você aprendeu com isso?* Isso poderia ser aplicado para enxergar seus aprendizados quanto à verificação da causa raiz real ou da contramedida efetiva etc.

Para todas essas questões, podemos finalizar com:

*Pense sobre isso e diga-me o que você acha, eu voltarei mais tarde.* Informe um tempo regular. Por exemplo, se você costuma ir ao chão de fábrica toda manhã, peça a todos que falem sobre seus pensamentos na manhã seguinte, ou se você costuma encontrá-los durante a reunião de produção, peça-os para falar sobre seus pensamentos após a reunião etc. Essa percepção de periodicidade para receber as opiniões criará uma percepção de rotina ou hábito para eles. E você deve voltar novamente para escutar as opiniões deles.

Não é necessário fazer todas essas perguntas de uma vez. Poderia ser em partes, em turnos diferentes, em dias diferentes. O que estamos fazendo aqui é treinar as pessoas a pensarem sistematicamente através do PDCA. Formulários podem ser usados para apoiar seu processo de pensamento. Mas o diálogo frequente é essencial (em vez de usar apenas formulários e corrigi-los depois).

O princípio é: é o papel da liderança tornar os colaboradores bem-sucedidos em seu trabalho, provendo as habilidades e recursos necessários para alcançarem o sucesso. O diálogo acima já é uma forma de desenvolver suas habilidades e criatividade do PDCA durante um trabalho normal. Ao mesmo tempo, é uma forma de praticar as habilidades de *coaching* e aprender com eles, entendendo melhor o processo e seus detalhes, o que nos ajudará a ter melhor qualidade nas questões diárias.

De uma forma prática:

1. Quando os gerentes vão ao chão de fábrica e passam por uma área que é considerada prioritária (em vez de gastar tempo em uma área onde não há urgências).
2. Comece pensando:
  - Idealmente... (em outras palavras, isso deveria ser assim).
  - Entretanto, o problema é... (e vai para aqueles itens conversando com a equipe local).
  - Por isso, temos esta(s) contramedida(s)...
  - Mas... ainda temos que resolver aqueles problemas (isso nos levará à próxima solução de problemas ou questões para fazer *kaizen*).

Às vezes, no início, você pode não saber qual pergunta fazer depois. Geralmente isso é um indicador de que estamos confusos em nosso próprio pensamento PDCA ou não compreendemos o problema real, portanto o PDCA não está estruturado em nossa mente ainda. Assim, isso significa que precisamos escutar mais, coletar mais fatos e ir ver.

Então, proponho que durante uma atividade de *gemba walk*, ou auditorias de Trabalho Padronizado, 5S ou simplesmente quando você encontra alguma situação anormal no *gemba*,

pratique os itens acima. É recomendável praticar antes estas perguntas entre gerentes e colegas. Fazê-las de forma inapropriada pode causar frustração em sua equipe, sendo difícil colocá-las em prática novamente. As pessoas pensarão “Ah, lá vem eles de novo com aquelas perguntas...”

Esse processo de *coaching* deve ser algo natural, durante uma conversa natural. Então, as respostas também viriam naturalmente e a criatividade, bem como a motivação, apareceria de forma natural. Estamos tentando modelar o processo de pensamento para seguir o PDCA naturalmente. No final, os gerentes terão tempo para fazer seus trabalhos, em vez de apagar incêndios ou estarem muito conectados com os problemas diários. Eles já têm uma equipe que pode resolver problemas e fazer *kaizen* sistematicamente.

\***Lando Nishida** é Gerente de Projeto do *Institute Lean France*, tendo atuado em mais de uma dezena de países. Foi Gerente de Projetos do LIB.

*Revisado por Tamiris Masetto Manzano e José Roberto Ferro.*