

A Abordagem Lean na Integração da TI com o negócio, parte quatro: O Líder Lean Aprendiz

Steve Bell

Enquanto me preparava para escrever o quarto artigo desta série, cheguei a um importante marco. Semana passada, acabamos as últimas edições de meu novo livro, [*Run Grow Transform*](#). Ele será publicado no começo de setembro. Sou grato à muitas pessoas por esse esforço, em particular a Dan Jones, fundador e presidente do Lean Enterprise Academy, por um prefácio perspicaz que explora o significado de um fluxo de valor no contexto da integração da TI com o negócio.

Estou refletindo sobre o que aprendi no ano passado visitando uma variedade de líderes de empresas durante a pesquisa e desenvolvimento desse meu novo livro. Quanto a suas funções, os CEOs, CIOs e outros que lideram a transformação concordam: a chave para um sucesso sustentável não é encontrado em ferramentas e técnicas lean específicas, mas em educar para um ambiente onde o aprendizado contínuo, a melhoria e a inovação se tornem parte de um comportamento habitual e, então, a cultura da organização.

Tal transformação não é alcançada com um esforço de cima para baixo dirigido pela gerência nem com um esforço de fora para dentro direcionado por consultores habilidosos. Resultados lean sustentáveis são encontrados em uma evolução de dentro para fora, conduzida por um senso genuíno de propósito compartilhado. Isso requer o catalisador da liderança no senso mais verdadeiro da palavra. Também são necessárias mudanças de como gerenciamos e tomamos decisões.

Liderança Lean em Todos os Níveis

Vamos começar refletindo sobre a liderança. No pensamento de gestão tradicional, os executivos e gerentes seniores são geralmente vistos como *os líderes*. Ainda que líderes e liderança devam estar presentes em uma empresa lean. O falecido Dr. Stephen Covey nos lembrava que “liderança é uma escolha, não uma posição”.

Liderança lean – no nível de gerência e executivo sênior e nas equipes – buscam maximizar a inspiração e a contribuição de cada indivíduo e equipe em toda situação, a cada dia. Para alcançarmos isso devemos entender a motivação. No livro *best-seller* “Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us”, Daniel Pink demonstra (com muita evidência científica) que o sistema tradicional de recompensa “se-então” geralmente tem efeito contrário sobre a motivação e a criatividade. Ele descreve três

fatores de equipes verdadeiramente excepcionais: propósito, autonomia e domínio. *Propósito* é a razão por que o trabalho é importante. *Autonomia* permite que a equipe determine a melhor forma de fazer o trabalho. E *domínio* cria um ambiente onde pessoas possam desenvolver por completo suas habilidades com um senso de orgulho e conquista.

Como líderes lean, como permitimos que o forte comportamento tradicional de comando e controle se vá para que possamos ajudar as equipes a se tornarem guiadas pelo propósito, agentes de melhoria autônoma e inovadoras? Primeiro, devemos aceitar que podemos nem sempre saber “a resposta” – o que é desconfortável para muitas em uma posição de autoridade. Em algumas situações podemos saber uma resposta baseada no que já funcionou anteriormente, mas a equipe pode ser capaz de descobrir uma resposta melhor, de acordo com o incentivo e apoio. De fato, em situações que levam a inovação e transformação real, poderíamos contar com o fato de que a resposta não é conhecida e pode nem mesmo ser conhecível. Em vez de sermos “conhecedores”, devemos nos tornar “aprendizes” contínuos por meio da experimentação reflexiva, ativamente buscando problemas e oportunidade em nosso trabalho diário. Em nosso mundo imprevisível dirigido pela tecnologia, qualquer vantagem competitiva particular tem vida curta; a habilidade de adaptar-se a mudanças e incertezas constantes por meio da experimentação (planejar, fazer, checar e agir – PDCA) é a chave para o sucesso de longo prazo.

Um dos papéis mais importantes do gerente lean é servir como um *coach*, incentivando os membros da equipe de linha de frente a buscar novos conhecimentos, explorar novas abordagens, engajar-se e aprender com os colegas pelos fluxos de valor. Modelar um estilo de liderança de “aprendiz e *coach*” em vez de “conhecedor e agente de decisão” incentiva os colaboradores da linha de frente a praticar essa mesma abordagem, encorajando o aprendizado em suas próprias interações com seus colegas pela empresa e em colaboração com seus clientes e parceiros de negócio. Dessa forma, as equipes aumentam o valor entregue ao cliente enquanto também desenvolvem sua própria capacidade, conhecimento interfuncional e suas habilidades de liderança.

Para empresas que estão começando a transição para o sistema de gestão lean, assim como aqueles mais maduros em suas jornadas lean, criar uma cultura de líderes aprendizes *dentro* das equipes é vital para a melhoria e inovação contínua. Para colaboradores da linha de frente vir de organizações geridas tradicionalmente, a abordagem lean de abertamente identificar problemas e ser responsáveis pela

experimentação e solução de problemas (em vez de receber ordens do que fazer), pode inicialmente trazer certo desconforto e desorientação. Também, os membros da equipe juniores ou com menos experiência podem relutar em expressar suas ideias. De forma similar, os técnicos com falta de conhecimento do negócio e colegas não versados em questões tecnológicas podem ser resistentes em expressar opiniões ou educar seus colegas. Embora todo esse cenário represente oportunidades de agregar valor e inovar como esses indivíduos enxergam com “novos olhos” e trazer novas perspectivas e experiências a suas equipes e à empresa.

Aumentar o Valor da TI

O que essa abordagem significa para a liderança lean quando a TI está envolvida? Significa reunir todos em cada fluxo de valor da empresa, inclusive os técnicos que contribuem para seu desempenho, para enxergarem o fluxo de valor – a linha de visão do cliente. Em minha experiência, aquelas empresas que são capazes de consistentemente explorar o valor da tecnologia emergente têm desenvolvido esse senso de integração, colaboração e trabalho em equipe entre o negócio e os colegas técnicos.

Fazer uma transição para “líder aprendiz” também envolve mudanças em como as decisões são tomadas. Os líderes que investem em suas equipes entendem os benefícios do propósito, da autonomia e da capacidade de tomadas de decisão mais informadas, efetivas e geralmente mais rápidas, feitas o mais próximo possível do trabalho e do cliente (no *gemba*). Isso se aplica às tomadas de decisão estratégicas também e é aqui que podemos entender ganhos significativos no valor da TI. Em empresas tradicionais, a gerência da TI está geralmente apertada no *budget* anual e e, longos ciclos de gestão de projetos e portfólios. Porém aqui está o paradoxo da gestão tradicional da TI: esforçar-se para controlar riscos por meio de planejamento e *aumento* de controle desse risco. Como Mike Rother demonstra em “Toyota Kata”, a única forma de efetivamente gerenciar a incerteza é por meio de experimentação passo a passo, validando cada etapa e planejando a próxima, sempre avançando a uma visão compartilhada do futuro.

Se queremos conduzir a inovação, nossos colegas de negócio e tecnologia devem *trabalhar com essa incerteza* por meio de rápidos ciclos da experimentação reflexiva (PDCA), em vez de tentar *controlá-la* através de mais planejamento, planilhas, relatórios de acompanhamento e reuniões. Essa é a poderosa lição que a comunidade *Lean Startup* descobriu. Como líderes e gerentes devemos educar uma organização para se tornar capaz de realizar rápidos ciclos de aprendizado colaborativo e validado,

visualizando e disseminando nosso conhecimento amplamente pela empresa. Tais organizações inovadoras capacitam aprendizados interfuncionais e interdisciplinares entre as necessidades do negócio e ajudam os colegas a entenderem melhor as oportunidades e obstáculos encontrados nas capacidades envolvidas rapidamente com a TI – levando a um propósito claro, aprendizado mais rápido e menos risco.

Para ajudar essa equipe diversa de negócio e tecnologia a entender a situação e aprender na complexidade e incerteza, achei útil usar algumas formas de gestão visual (tal como o *kanban*) – não em uma tela de computador, mas na parede usando post-its e marcadores. Uma vez que a equipe *aprende a enxergar* a situação, ela pode identificar, quantificar e eliminar os desperdícios, defeitos e obstáculos do fluxo. Entretanto, entender a situação de uma forma visual pode parecer uma bagunça no início, particularmente em um escritório ou na área de TI apresentando onde o fluxo de trabalho e a disponibilidade da capacidade não está evidente fisicamente, as variáveis sistêmicas são complexas (por exemplo, a arquitetura e a estrutura de dados secretas) e geralmente multidimensional (por exemplo, onde uma mudança na TI pode afetar outras aplicações e processos). A melhor forma de criar gestão visual efetiva é por meio da experimentação pelos membros da equipe, apoiada e incentivada pela gerência.

Na era da inovação aberta e equipes virtuais, o termo “empresa lean” tomou um significado completamente novo conforme aprendemos a colaborar e experimentar com parceiros globais, com nossos clientes existentes e potenciais e com o mercado, criando novos produtos, serviços e modelos de negócio. O aprendizado contínuo e colaborativo nos fluxos de valor nunca foram mais importantes do que agora, já que as capacidades da TI se tornaram dirigentes vitais de inovação e estratégia para muitas empresas, com a importância crescente de mobilidade, mídia social, análise de grande quantidade de dados, centenas de cálculos, *software* como um serviço e outras tendências significativas.

Desde que o Lean Enterprise Institute foi fundado há 15 anos, aprendemos que o domínio de ferramentas e técnicas lean particulares pode levar à melhoria provisória, mas basicamente o comportamento e a cultura de uma organização podem *transformar* apenas quando líderes aprendem a suprir suas necessidades para saber as respostas e ajudar os outros a aprenderem a enxergar oportunidades e resolver seus próprios problemas, lutando juntos por um propósito em comum que inspire a melhoria contínua e a inovação diárias.

O artigo final desta série explorará como definir e medir esse valor a partir da perspectiva da TI.

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.