



Faça o que eu digo, não faça o que eu faço

Erin Urban

Em algum momento de nossas carreiras, a maioria de nós teve o “prazer” de trabalhar com um líder que não modela o comportamento que ele espera ver em sua equipe. Como um agente da mudança da melhoria contínua, ensino líderes a liderar pela experiência porque as ações falam mais do que as palavras. Esse elemento de *coaching* tem a ver com focar na importância de se tornar a mudança que eles querem ver nos outros. Líderes de sucesso estão abertos à mudança, conseguem ser líderes engajados e modelam o comportamento – determinam expectativas claras. As pessoas seguem seus líderes, consciente ou inconscientemente. O que o líder *demonstra* como importante é onde a equipe focará.

No lean, uma parte integral do trabalho padronizado do líder é a aprendizagem contínua. O livro “[People](#)”, da LeanCor, fala sobre isso: “Faça da aprendizagem parte de seu trabalho padronizado [de líder] e continue com ela”. Não apenas deve o líder procurar por toda oportunidade de ensinar futuros líderes lean, também deve estar aberto à aprendizagem. Esse princípio se aplica aos “especialistas” em lean e melhoria contínua também! Tendo dito isso, imagine que tipo de mensagem é enviada se um líder em melhoria contínua demonstrar uma relutância à mudança ou à melhoria?

No passado, testemunhei as repercussões de líderes que, apesar de dizerem ser agentes da mudança, eram os primeiros a ser o obstáculo para suas equipes. O resultado inevitável era que a equipe parava de melhorar, de trazer novas ideias e definhava no ciclo de vítima. Muitos simplesmente deixavam essa situação que não leva a lugar nenhum e mudavam para ambientes mais colaborativos onde eles poderiam utilizar essa

energia positiva para a melhoria. Parece familiar? Muitas pessoas já estiveram nessa situação em algum nível.

Aqui está o problema. A mudança normalmente não é bem-vinda (até pelos próprios agentes da mudança). O que é interessante é que alguns dos agentes da mudança mais ávidos podem ser – o que é contrastante – alguns dos mais resistentes à mudança pessoal. Criaturas apaixonadas pela organização e pela padronização; alguns temerão a mudança porque ela quebra seu sentimento de ordem. Vejo isso com frequência em meus colegas, e isso me preocupa por estarmos mandando a mensagem errada àqueles que treinamos em lean e na melhoria contínua. Por outro lado, se nos abirmos à mudança, internalizamos e personalizamos o pensamento lean para nós mesmos. Como Danielle Blais compartilhou em seu divertido artigo “[How Lean is Ruining my Life](#)”, quando imergimos nos princípios do lean e em uma abordagem diferente ao trabalho, o pensamento lean começa a modelar como somos como indivíduos. Quando Danielle começou a absorver os princípios do lean, ela começou a “enxergar o desperdício” todo dia, em todo lugar ao seu redor. Essa intrigante transformação para se tornar um indivíduo de pensamento lean muda nossa perspectiva e, no fim, nosso comportamento. Ou pelos menos é o que se espera.

Alguns profissionais que trabalham com melhoria contínua podem simplesmente pegar as ferramentas lean e se sobressaírem em suas carreiras “fazendo o lean”, e não “tornando-se lean”, [um tópico sobre o qual Jim Luckman escreveu](#) no Lean Post. Essa é uma armadilha fácil de cair porque muitas organizações não conseguem ser verdadeiras empresas lean e meramente repetem um ciclo de prática das ferramentas lean sem focar nos elementos sociais e culturais que impactam a sustentabilidade da melhoria contínua. Luckman explica bem: “Sabemos pela experiência que o lean é fundamentalmente guiado por uma mudança na cultura da empresa, não por uma ‘aplicação’ metodológica das ferramentas lean”.

É importante entender a diferença de comportamento entre *fazer* e *tornar-se* lean e ser capaz de ajustar nossa perspectiva sobre o caminho mais sustentável. Quando a melhoria contínua e o lean penetram mais profundamente nas organizações ao redor do mundo, somos confrontados com esse curioso dilema diversas vezes. Como distinguimos entre simplesmente brincar de lean através da utilização das ferramentas e dos termos lean e melhorar continuamente – e, de fato, transformar a cultura para

melhoria contínua integrada que completamente se encaixam com os princípios lean? Como líderes, como incorporamos o pensamento lean em nós mesmos, mesmo quando a mudança é desafiadora?

Devemos ser conscientes. Isso é mais desafiador do que parece. Se formos capazes de ser a mudança que queremos ver e modelar o comportamento que ensinamos, precisamos saber que não estamos enviando a mensagem errado por nossas ações. *Nós* podemos nos definir por nossas intenções, mas os outros nos definem por nossas ações. O agente de mudança ser resistente à mudança é irônico, mas é uma coisa séria porque pode ser prejudicial no longo prazo. Para mim, isso traz à mente as palavras de Andy Andrews: “Apesar de ser verdade que a maioria das pessoas nunca enxergam ou entendem a diferença que fazem ou, às vezes, apenas imaginam que suas ações tenham um pequeno efeito, cada ação que uma pessoa faz tem consequências de grandes proporções”.

Não subestime o poder de sua própria influência. Mesmo que você não esteja na posição de líder. Apóio a ideia de que todos são líderes por seu próprio direito. Sua influência se estenderá a seus companheiros, seus amigos, sua família e àqueles com os quais você trabalha. Tome cuidado para que você, o agente da mudança, não sofra de SRM: “síndrome de resistência à mudança”! Todos nós somos suscetíveis.