



O que há de novo no “Liderar com Respeito”?

Michael Ballé

Bem, a dimensão “respeito” do lean não pode ser chamada de nova. O primeiro artigo publicado em inglês sobre o Sistema Toyota de Produção, datado de 1977, descreve essa dimensão como tendo duas características importantes:

- *Produção just-in-time*: apenas os produtos necessários no tempo necessário na quantidade necessária são produzidos com o estoque sendo mantido a um nível mínimo.
- *Sistema de respeito pelo ser humano*: os colaboradores podem mostrar todas as suas capacidades através da participação ativa no funcionamento e melhoria de seu próprio trabalho.

Apesar disso, o significado do termo “lean” evolui continuamente (e, assim esperamos, melhora continuamente); antigamente, o *just-in-time* era realmente colocado à frente de tudo, mas nós, coletivamente, percebemos progressivamente a importância do respeito pelas pessoas no pensamento lean. Independentemente do fato de o lean inicialmente ter a ver essencialmente com *workshops* de *kaizen* para melhorar o fluxo, há dez anos, enxergamos que, para mudar da melhoria em um passo para a melhoria contínua, o treinamento contínuo para a solução de problemas era também um elemento central do pensamento lean. Mesmo assim, até agora, não olhamos para o lean começando por “respeito” e descobrindo como o resto do pensamento lean parecia desse ponto de vista.

Quando Freddy e eu começamos a ter essa discussão, há mais ou menos cinco anos, logo após a publicação de “O Gerente Lean”, sempre voltávamos ao fato básico de que, apesar de Freddy ter se esforçado para desenvolver *todos* os seus colaboradores diretos no pensamento lean, poucos “entendiam”, muitos não. Mais tarde, após Freddy se aposentar, projetamos programas lean para ajudar as outras empresas baseando-nos na experiência dele e tentamos melhorar a taxa de “entendimento” sem, tenho que confessar, obtermos muito sucesso. A conclusão sempre parecia ser que dois ou três de

cada dez executivos “entendiam”, e, como resultado, aprenderiam a redefinir o que o desempenho significava para o grupo e seriam seguidos por mais cinco ou seis, que, então, aplicariam ferramentas para acompanhar, deixando, inevitavelmente, dois ou três que resistiam a novas ideias até o amargo fim. Em geral, isso gerava resultados muito visíveis, mas tinha o ponto fraco bem conhecido de ser muito frágil porque o programa inteiro dependeria da energia e inteligência de um pequeno número de pessoas.

Estou no *gemba*, e daí?

Olhando para isso caso a caso, perguntamo-nos, então, o que distinguia os líderes que “davam certo” dos outros e percebemos que estávamos fazendo a pergunta sobre um padrão de liderança – existia um comportamento de liderança lean que as pessoas podiam aspirar para gerar resultados lean? Temos dito por anos que o primeiro passo do pensamento lean era “ir ao *gemba* e enxergar” – mas o que, exatamente, um líder deveria fazer após chegar ao *gemba* (percebemos que muitos líderes evitavam o *gemba* porque sentiam-se desconfortáveis com seu papel no chão de fábrica na frente dos comentários e exigências ocasionais dos colaboradores).

Como ponto de partida, de acordo com a experiência em primeira mão de Freddy como um fornecedor da Toyota, começamos interpretando “liderança” como um compromisso para se alcançar objetivos através do desenvolvimento de cada pessoa. Então, percebemos que desenvolver pessoas era o primeiro imperativo: os resultados deveriam ser alcançados pelo desenvolvimento de pessoas primeiro, não pelo comando e controle e, incidentalmente, desenvolvendo pessoas. Isso nos levou a definir os principais objetivos de liderança no *gemba*:

1. *Fazer com que as pessoas concordem sobre qual é o problema* antes de discutir sobre as soluções focando nos fatos e em sua interpretação – e fazer um esforço para escutar as opiniões e preocupações do pessoal da linha de frente.
2. *Fazer o desenvolvimento do trabalho do dia a dia* através da disciplina da puxada (*just-in-time* e *jidoka*) – todos aprendem solucionando problemas dentro do próprio trabalho ao (1) aprender os padrões e (2) solucionar problemas.
3. *Intensificar a colaboração dentro das equipes e através das fronteiras funcionais* ao aprender a solucionar problemas com colegas – e, então, melhorar os processos em geral através de uma melhor coordenação.

4. *Encorajar a iniciativa e a criatividade* dos colaboradores apoiando-os na melhoria de seus próprios locais de trabalho através de sugestões ou *kaizens*.

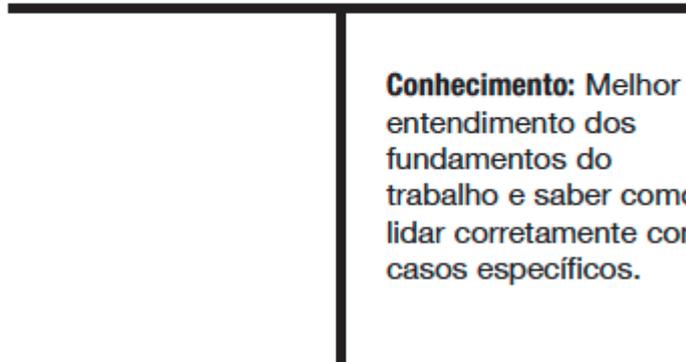
Nas inúmeras versões dos rascunhos anteriores (agradecimentos aqui a nosso editor, Tom Ehrenfeld, que continuou nos desafiando no assunto), percebemos que –

5. *Os líderes que “entendiam” aprendiam a aprender*: ao apoiar o *kaizen* e ouvir as pessoas, eles também mudavam seu próprio entendimento sobre o que era importante e o que era menos, ocasionalmente abrindo o caminho para verdadeiras inovações.

O que, então, precisávamos fazer era descrever mais precisamente o que, exatamente, queríamos dizer por “desenvolver pessoas” – e o desenvolvimento de pessoas presente na abordagem da Toyota – graças à generosa ajuda de Jeff Liker do *Toyota Way*, que ilustramos pelo “desenvolvimento em T” apresentado no livro:

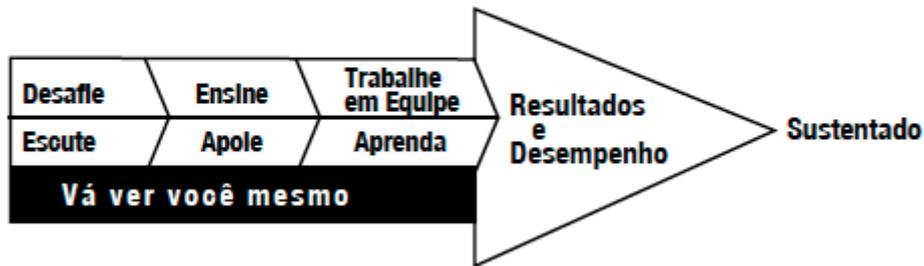
Modelo de Desenvolvimento em T

Liderança: Solucionar problemas com colegas de fluxo abaixo e fluxo acima.



Finalmente, ao olhar de volta ao verdadeiro comportamento dos líderes lean no *gemba*, definimos um modelo de gestão comportamentalista baseado tanto nos resultados quanto no relacionamento que é, agora, apresentado no começo do livro como as *sete práticas de Liderar com Respeito*:

Sete práticas para liderar com respeito



Texto chato é desperdício!

De fato, todos nós sabemos que não há muita coisa nova sob o sol e que essas ideias e práticas têm sido o centro da prática lean desde o começo – muitas delas já podem ser encontradas nas próprias escritas de Taiichi Ohno – o que esperamos ter feito é focar na abordagem “pessoas em primeiro lugar” do lean e descrever o mais precisamente possível os princípios e ferramentas dos aspectos das *pessoas* da tradição lean.

É novo? Não, já que tudo isso tem sido parte da tradição do STP por décadas, mas acreditamos que esse material não foi, até agora, publicado de uma forma consistente. É novo enquanto apresenta o que esperamos ser uma teoria completa e consistente do RH que se separa das escolas tradicionais Taylorista e de Relações Humanas. Os princípios e práticas apresentados aqui são específicos para o lean e o modelo motivacional subjacente é uma mistura de pesquisa psicológica moderna e experiência lean no local de trabalho – essa parte, é claro, é *nova*.

Nos dez anos que estivemos escrevendo romances lean, Freddy e eu tentamos apresentar, a cada vez, o lean por uma nova perspectiva. “A Mina de Ouro” é uma introdução ao pensamento e às ferramentas lean em um contexto prático, com uma forte ligação com a situação do negócio. “O Gerente Lean” é uma apresentação de um sistema lean completo como uma forma de administrar o negócio. “Liderar com Respeito” mostra os comportamentos no trabalho de líderes lean, que podem ser aprendidos através da prática para alcançar o compromisso do lean ao alinhar o sucesso da empresa à realização pessoal. Um objetivo mais alto, que tentamos fazer o mais animado possível através das vidas dos personagens (texto chato é desperdício!) para tornar uma boa leitura de verão também!

Fonte: Lean Enterprise Institute