



Conceitos, princípios e origens

Desafios da transformação lean

FLÁVIO BATTAGLIA – 16/11/2016

Há aproximadamente 20 anos, organizações do mundo todo têm se inspirado nas técnicas e conceitos lean para transformar seus processos e repensar a maneira de fazer gestão. A “maneira Toyota” continua sendo uma poderosa aliada na busca por processos mais ágeis e robustos, pessoas mais motivadas e custos mais competitivos. Existem diversos casos de sucesso bem documentados em praticamente todos os setores da economia: manufatura, serviços, saúde, governos, startups, TI, etc. Atualmente, é possível afirmar as práticas lean se aplicam a praticamente qualquer ambiente de negócios.

Mas existem muitas situações em que os esforços de transformação não se sustentam ao longo do tempo, os benefícios começam desaparecer e o entusiasmo inicial dá lugar às antigas e consolidadas práticas. O que fazer para evitar isso? Como aumentar as chances de sucesso de uma transformação organizacional inspirada nas práticas e conceitos lean? Que fatores precisam ser considerados e desenvolvidos para que haja sustentação e evolução permanente das iniciativas de melhoria?

Refletindo sobre esse desafio, a Lean Global Network, rede global de institutos da qual o LIB faz parte, propôs o “Lean Transformation Framework (LTF)”, uma maneira abrangente e precisa para pensarmos e praticarmos a transformação lean. O LTF sugere 6 dimensões fundamentais, que precisam ser consideradas sempre, para que as melhorias sejam mantidas estáveis ao longo do tempo e evoluam: (1) propósito, (2) processo, (3) pessoas, (4) sistemas de gestão, (5) comportamento da liderança e (6) pensamento básico.

Propósito refere-se à razão fundamental da necessidade de mudança. Todo esforço de mudança consome energia. Precisamos ser capazes de canalizar a energia disponível, evitando desperdiçá-la. Portanto, qualquer dispêndio de energia/recursos com esforços de melhoria precisa estar vinculado a uma causa fundamental que o justifique. Sem propósito claro e inteligível, dificilmente conseguimos capturar braços, mentes e corações para a mudança.

Processo relaciona-se à maneira como o trabalho está organizado e a que tipo de mudanças são necessárias para se alcançar o propósito. Sob a ótica lean, processos devem estar orientados à criação de valor para clientes, consumindo o mínimo de esforços e recursos necessários. Para isso, precisamos buscar, permanentemente, eliminar problemas e desperdícios, reduzir tempos e construir qualidade a cada etapa dos processos.

Pessoas remete às capacidades humanas para realizar o trabalho e melhorá-lo. Sob a ótica lean, o desenvolvimento das pessoas (e suas habilidades) deve se dar através do trabalho, com a prática do método científico para gerenciar e resolver problemas. Para isso, precisamos ajustar nossa abordagem em relação a



como lidamos com problemas, suas causas e possíveis alternativas de solução.

Sistemas de Gestão refere-se à maneira como a gestão está organizada: rotinas, mecanismos, processos gerenciais. Que precisam ser construídos, mantidos e melhorados. E isso deve ser responsabilidade de quem lidera. Sob a ótica lean, sistemas de gestão devem ser desenhados para que o desempenho dos processos seja mantido estável e melhor. Rotinas gerenciais inteligentes permitem otimizar tempo dos gestores, criam oportunidades para alinhamento horizontal, abrem espaço para interações construtivas a equipe e com o gembu.

Comportamento da liderança está associado às atitudes de indivíduos em posições de liderança. Se o comportamento dos líderes não estiver em alinhamento às outras dimensões da transformação lean, o fracasso é quase certo. O comportamento da liderança define o comportamento dos liderados. Precisamos estar muito atentos, pois a mensagem falada tem pouco peso frente às atitudes observadas no dia a dia.

Pensamento básico é a dimensão relacionada às crenças, valores, princípios, cultura organizacional e modelos mentais (implícitos e explícitos). Associado à maneira como indivíduos e grupos interpretam a realidade. Talvez seja a dimensão menos tangível do LTF, mas seu impacto é determinante em todas as outras. Dependendo de como a realidade é interpretada, estão definidas grande parte das limitações associadas à transformação.

Portanto, apesar de serem grande os desafios da transformação lean, já existem conhecimento e experiências documentadas que nos permitem extrair aprendizados e reflexões sobre como aumentar as chances de superarmos com sucesso tais desafios. Os elementos do LTF, se pensados e desenvolvidos de maneira integrada, podem ser um importante antídoto para evitarmos os equívocos mais comuns.

Fonte: Newsletter SulAmérica em foco – Edição 249



