



Cultura e Liderança

Você é dono de sua aprendizagem lean?

MARK REICH – 01/05/2017

Antes de trabalhar no Lean Enterprise Institute, trabalhei para a Toyota em uma organização chamada Toyota Supplier Support Center (TSSC), que ajuda as empresas de uma variedade de indústrias que estão interessadas no Sistema Toyota de Produção.

Uma viagem me levou para a maior fabricante de café do país. Quando visitei pela primeira vez aquela planta, eles compartilharam uma estatística fascinante: eles produzem a cada 30 segundos a mesma quantidade de café que, em média, uma pessoa bebe em toda sua vida. O gerente da fábrica era Andrea. Ela era brilhante, jovem, motivada e tinha alto potencial.

E ela não sabia quase nada sobre a produção.

Andrea tinha um problema muito específico e muito grande a ser resolvido. A corporação queria encerrar outra operação em Kansas City e transferir toda a produção para sua fábrica em Nova Orleans. Andrea foi encarregada de descobrir como fazer isso acontecer. A corporação também pediu à TSSC para trabalhar com ela e ajudá-la a resolver esse problema. Andrea, sendo brilhante e motivada, tinha a “solução” para essa questão: investir em novos equipamentos e expandir a planta para apoiar a nova força de trabalho e suas necessidades de produção. Ela só queria saber como a TSSC poderia ajudar com isso.

Mas, investigando mais, aprendemos juntos que a disponibilidade operacional do equipamento atual em Nova Orleans era somente 60 por cento. Então, na verdade, se pudéssemos aumentar para 80%, poderíamos trazer a produção de Kansas City sem precisar de nenhum equipamento adicional.

Mas como fazer isso? Andrea insistiu que era impossível. O equipamento era velho, nunca tinha funcionado muito acima de 60 por cento, e ela não via a necessidade de investigar. As pessoas que trabalhavam com o equipamento sabiam melhor do que nós, ela insistiu. Tentei convencer Andrea que poderia ser valioso ir e ver o equipamento e confirmar por que ele não funcionava. Ela resistiu e evitou. Então o que fazer?

Chamei um membro da equipe dela, e assistimos por três dias à linha de produção. Focamos em um problema em particular - a montadora de caixas. Essa era uma máquina que construía as caixas onde o café seria embalado - e ela quebrava frequentemente. Mas, por simples observação, entendemos por que ela quebrava tantas vezes.



As caixas desmontadas eram enviadas por um fornecedor um papelão em lotes de 100. As caixas eram empilhadas pelo fornecedor, mas com muita força. Isso distorcia a forma das caixas, principalmente aquelas nas partes superior e inferior da pilha. Quando aquelas caixas distorcidas passavam pela máquina, ela falhava e parava a linha. Isso acontecia várias vezes por dia. Esse não era o único problema com a montadora de caixas, mas ele abriu a porta para mais investigações.

Agendamos uma hora para que o membro da equipe de Andrea lhe mostrasse os problemas que encontramos. Depois de ver isso, Andrea mudou. Ela passou mais tempo no chão de fábrica observando a linha e se concentrando em descobrir por que ela parava. Meu objetivo era desenvolver Andrea para que ela enxergasse e resolvesse problemas. Fazendo coaching, e não dizendo o que fazer. Com isso, Andrea aprendeu a resolver problemas e a visitar o chão de fábrica e, nesse processo, acabou economizando para a empresa 50 milhões de dólares.

Mas por que estou contando a história de Andrea? Porque ela teve um grande impacto para que eu entendesse meu propósito e meu papel enquanto a apoiava. A experiência também esclareceu minha compreensão do papel da liderança da linha na melhoria contínua.

Vamos pensar sobre a história no contexto de duas perguntas:

1. O que as organizações procuram com o lean, principalmente seus líderes?
2. Como a abordagem da liderança aproxima o lean de uma organização?

Muitos líderes pensam que o lean vai ajudá-los a tornar-se mais competitivo, e ele tem o potencial para fazer isso. Mas, primeiro, eles precisam encontrar uma maneira de trazê-lo para sua organização.

A resposta deles muitas vezes é contratar um consultor ou criar um grupo de excelência operacional para implementar o programa lean. É isso que Andrea fez: ela contratou o TSSC para resolver seu problema. É como os líderes abordam a maioria das decisões.

Mas, no contexto do lean, isso não funciona. O líder tem que dominar a resolução de problemas. Quando as organizações criam grupos de excelência operacional ou contratam consultores, há alguma expectativa imediata para justificar o trabalho. Portanto, o resultado é que o consultor sente a necessidade de gerar seus próprios resultados. E, por sua vez, a liderança da linha sente que qualquer medida de melhoria está sendo forçada sobre ela e que ela não está participando. Mas ela precisa participar.

Sim, o departamento de excelência operacional pode certamente apoiar. Mas esse apoio não significa resolver os problemas da organização, mas sim ajudar no desenvolvimento da liderança para que ela resolva seus próprios problemas. Assim, o papel da excelência operacional no lean não é responder as perguntas, mas fazer as perguntas certas que impulsionem a aprendizagem.



Andrea trouxe a TSSC pensando que resolveríamos o problema para ela. Mas, no final, ela aprendeu que estávamos lá para desenvolvê-la, fazer perguntas e investigar os principais desafios na organização para que ela pudesse liderar e sustentar a melhoria. E, como consequência, isso ajudou a construir a capacidade de Andrea para desenvolver outros solucionadores de problemas na organização.

Nos próximos meses, publicarei mais artigos que exploram esse equívoco sobre o papel dos departamentos de excelência operacional no lean. Fique ligado.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

