



Onde foi que nós erramos?

PAULO CÉSAR BRITO LAURIA – 12/06/2017

Os casos de empresas que iniciam sua transformação lean, engajam toda a equipe, atingem excelentes resultados de melhoria logo no início, mas, por fim, falham e não conseguem levar isso adiante são notáveis.

A pergunta que serve de título para este artigo, talvez, seja a mais comum entre os responsáveis pela implantação do lean no momento em que constatam que não obtiveram sucesso na sua missão. E o sentimento de frustração toma conta da equipe que durante dois, três ou mais anos respirou lean 24 horas por dia. E então, a fatídica pergunta volta a martelar nossas cabeças: “onde foi que nós erramos?”.

Durante todos esses anos vivenciando a implementação da filosofia lean ativamente, tenho percebido toda a frustração que essa falha causa para as organizações e, especialmente, para os colaboradores que nela atuam. E essa questão começou a me incomodar a tal ponto que decidi pesquisar e colocar no papel os motivos pelos quais falhamos ou onde erramos.

Vamos tentar discorrer sobre algumas possíveis causas:

1) Comunicação

Apesar da equipe de implantação respirar lean 24 horas por dia, será que a empresa como um todo também o respira? Provavelmente não!

O fato da equipe de implantação fazer do lean sua razão de existir, de respirar lean, pregar o lean quase como uma verdade absoluta, isso não acontece nas áreas principais ou de apoio da organização. No máximo, as pessoas ouvem uma voz de fundo falando alguma coisa sobre algo que elas não compreendem muito bem ou não reconhecem como importante. Fica aquela sensação de mais um modismo, de mais carga de trabalho para o dia a dia já tão sobrecarregado. Ou seja, faltou comunicação em todos os níveis: da alta administração, passando pela média gerência até o chão-de fábrica.

Então, considerar a “comunicação” como um dos pilares que vão sustentar a implantação do lean é de fundamental importância para o sucesso da jornada. As pessoas precisam saber exatamente o que está acontecendo, porque está acontecendo e o que a empresa espera de cada um nesse sentido. É importante salientar que essa comunicação deve começar, de forma consciente e comprometida, pelo mais alto executivo da corporação.



2) “Ferramentalização”

Apesar de ser amplamente difundido que o lean vai muito além das ferramentas, as empresas ainda dão muita importância para o uso “indiscriminado” das chamadas ferramentas lean.

Falo do *kaizen*, do 5S, do *kanban*, da TPM, do mapeamento de fluxo de valor, e uns cem números de outras ferramentas que passam a ser utilizadas como um fim em si mesmas, e não como um meio de se atingir resultados - e resultados sustentáveis. Ao “ferramentalizar” o lean, as ferramentas passam a ser vistas e utilizadas isoladamente e de forma concorrente.

As empresas precisam usar as ferramentas de forma consciente e de maneira integrada. Tem que haver um propósito maior além delas. É fundamental uma gestão integrada das ferramentas, princípios e conceitos em prol de um resultado estratégico. Entenda-se essa gestão integrada como um organismo vivo: vários órgãos trabalhando isoladamente em suas funções básicas individuais e, ao mesmo tempo, integrados para o perfeito funcionamento do todo. O lean deve ser encarado como um modelo de gestão empresarial e não uma colcha de retalhos de ferramentas e técnicas isoladas.

3) Encarar o lean como um “programa técnico” de melhoria

Apesar do lean ser plenamente aplicável em todos os setores de qualquer empresa, ainda vemos as iniciativas de sua implantação surgirem nos departamentos de produção, processo ou qualidade. E isso acaba dando uma conotação técnica ao lean.

Ledo engano! Lean não pode ser tratado como um programa ou um projeto. Lean, na sua essência, é uma filosofia, uma maneira de ser; diz respeito às pessoas, à sua percepção da realidade e ao seu comportamento. Ou seja, implementar o lean significa modificar a forma como as pessoas pensam e percebem sua realidade pessoal e empresarial e, por consequência, criar uma cultura lean.

Então, mesmo que o lean comece na produção, nas áreas técnicas, ele deve estar relacionado às novas formas de pensar e agir. Isso significa mudanças. E já que o ser humano é naturalmente avesso às mudanças, é de fundamental importância que a área de recursos humanos esteja fortemente envolvida e comprometida com a implementação e os processos de melhoria. Barreiras pessoais e corporativas precisam ser rompidas, pessoas precisam ser comunicadas e convencidas sobre a importância e o porquê disso.

4) Não investir “pesado” no comprometimento da liderança

Apesar de muito se falar hoje em dia sobre a importância do líder em uma transformação lean, muitas empresas ainda apostam todas as suas fichas apenas no nível operacional, onde o valor real é criado para o cliente.

A iniciativa lean costuma vir de um gerente ou diretor de alguma área técnica, que convence o mais alto



executivo da empresa a se lançar nessa jornada. Após tomada a decisão da implementação, existe uma comunicação formal para o corpo gerencial da empresa, e assim começa a “maratona” de treinar todo o pessoal operacional nas principais ferramentas lean a serem utilizadas. Começam as mudanças na organização: 5S, *kaizen*, padronização... O pessoal operacional começa a falar em *takt*, *gemba*, *muda*, *mura*, *muri*, em agregação de valor, em desperdícios.... Começam os times de melhoria contínua, a busca pela causa-raiz... A voz do pessoal operacional começa a se fazer ouvir e aí é que mora o perigo!

Os supervisores, gerentes, diretores e, talvez, até vice-presidentes começam a se sentir ameaçados. Parece que os novos agentes de transformação lean nos quais a empresa está investindo fortemente estão ganhando força (e poder) frente à alta administração. Nesse momento, o corpo gerencial que não entende o novo “dialetto” da produção, passa a boicotar as melhorias. Passa a dificultar as reuniões do grupo, não liberar funcionários para os *kaizen*. Esses líderes, por puro desconhecimento do que está acontecendo, passam a “jogar contra”, numa atitude desesperada de manterem seu “poder”.

É fundamental, então, que as empresas não caiam nessa armadilha! As empresas precisam, antes de lançar formalmente o lean nas áreas operacionais, conscientizar e capacitar todo seu corpo gerencial nas ferramentas, conceitos e técnicas que serão utilizadas. Aqui vale o alerta feito no item 1 (acima), ou seja, é fundamental uma comunicação clara a todos os envolvidos, de modo a esclarecer o que está para acontecer na empresa (inclusive com a apresentação de um plano formal de implantação). A incerteza, o medo do novo, do desconhecido pode transformar colaboradores potenciais em inimigos mortais. Aqui também vale (com muita intensidade) o alerta feito no item 2 sobre a participação da área de recursos humanos no “convencimento” de toda a liderança para aderir de corpo e alma a implantação do lean.

5) Considerar que o conhecimento das técnicas e ferramentas lean diz respeito ao corpo técnico/operacional

Não existe dúvida que o pessoal operacional precisa conhecer a fundo as ferramentas lean, já que estarão na linha de frente e precisarão a todo momento lançar mão delas para agregar cada vez mais valor ao produto ou serviço oferecido. Mas, o que falar sobre o corpo gerencial? Supervisores, gerentes, diretores precisam conhecer as ferramentas lean?

A resposta é SIM! Como um líder pode discutir com sua equipe os desafios que se apresentam e os meios para atingir as metas estabelecidas pela empresa se não falar a mesma língua de seus colaboradores? É claro que o nível de profundidade no uso das ferramentas não precisa ser o mesmo que é requerido para o corpo técnico, mas também não pode se limitar a uma palestra de conscientização.

A liderança precisa ser capacitada não só nas ferramentas lean. A liderança precisa também entender que o próprio exercício da liderança lean é diferente da gestão tradicional. O líder lean tem de exercer sua liderança de modo a ser um mentor (*sensei*) para sua equipe, ser alguém que vai à frente, que é exemplo para todos e estimula sua equipe a pensar e alcançar resultados cada vez mais desafiadores.

Aqui, mais do que nunca, desenvolver competência em *coaching* /*mentoring* é fundamental para o bom



exercício da liderança lean. O líder lean precisa ser um questionador, através de perguntas certas que provoquem sua equipe a buscar as causas dos problemas/desperdícios e as soluções/contramedidas adequadas. Investir, então, no desenvolvimento do chamado “pensamento A3” para todo o corpo gestor da empresa é fator crítico de sucesso. Novamente aqui se mostra fundamental o envolvimento da área de recursos humanos, tanto na estruturação de um programa de treinamento técnico nas ferramentas lean, quanto no desenvolvimento de competências gerenciais compatíveis com a filosofia lean.

Enfim...

Essas cinco práticas acima erroneamente e, muitas vezes, despercebidamente adotadas em muitas organizações que iniciam sua jornada na transformação lean são as causas mais comuns do insucesso e da não sustentação das melhorias que o lean pode oferecer. Diversas vezes, essas coisas que nos parecem óbvias na teoria nos fogem da prática, nós não as enxergamos, não conseguimos entender o que aconteceu de errado no processo.

Então, para que as empresas sejam bem-sucedidas na implantação da filosofia lean, elas precisam sustentar seu trabalho não apenas com o pilar “ferramentas”. Ele é um pilar importante, mas não é suficiente para sustentar toda a jornada. Além dele, existem outros pilares básicos e importantes para o sucesso: comunicação, pessoas e liderança. Invista fortemente neles se quer ser bem-sucedido em sua transformação. Boa sorte!

Currículo do autor

Paulo Cesar Brito Lauria. Mais de 30 anos de experiência no setor aeroespacial nas áreas de Engenharia da Qualidade, Qualidade de Fornecedores e Auditoria da Qualidade. Atuou como representante da Qualidade Embraer junto aos Programas Douglas, Boeing e Sikorsky. Foi coordenador do Programa de Eliminação de Objetos Estranhos (FOE) da Embraer por mais de 10 anos. Coordenou o grupo de trabalho que preparou a NBR-15169 relativa à prevenção contra objetos estranhos no setor aeroespacial. Atuou por 8 anos como Consultor Lean no Programa de Excelência Empresarial da Embraer (P3E), exercendo funções de instrutor, consultor interno e avaliador, tanto no Brasil quanto no exterior. Foi voluntário por 5 anos na Banca Examinadora do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Engenheiro Eletrônico e MBA em Gestão Estratégica de Negócios. Atualmente ministra, pelo Senai/SP, treinamentos sobre Gestão Empresarial/Qualidade/Lean para empresas.

