



Cultura e Liderança

O futuro da educação lean

ANA CAROLINA SARMENTO – 17/07/2017

O Lean Institute Brasil conversou com Ana Carolina Sarmiento, do Grupo Anima, um dos maiores grupos educacionais do país, para saber sobre a implementação do lean em sua organização. A diretora de relacionamento com o aluno compartilhou diversos insights sobre a transformação no grupo e sobre o caminho a ser percorrido a partir daqui. Abaixo está a transcrição da entrevista.

LEAN INSTITUTE BRASIL: Você poderia nos dizer sobre sua história na Anima e sua atual posição?

ANA CAROLINA: Claro. Entrei na Una, primeira Instituição do Grupo Anima, em 2004 como coordenadora de relacionamento com o mercado. De lá pra cá exerci as funções de gerente de produtos, gerente de marketing e diretora de planejamento e expansão. Após o projeto desenvolvido com o pensamento lean nos canais de atendimento, tornei-me diretora de relacionamento com o aluno para todo o grupo, uma área nova, criada a partir da necessidade de colocar todos os setores que prestam serviços e fazem atendimento ao aluno debaixo de um mesmo guarda-chuva e com foco no aluno.

LIB: A Anima é uma das instituições pioneiras na implementação do pensamento lean na área de educação no Brasil. Como toda essa transformação começou?

AC: Em um dos encontros de CSC no Brasil, o lean foi apresentado a um de nossos diretores. Ele enxergou essa filosofia como uma grande oportunidade para a área de compras, mas o projeto ficou para uma segunda rodada já que o setor de compras é processual e interno, e não era nossa maior prioridade. Víamos outro setor mais importante para o negócio naquele momento: o atendimento aos alunos. O lean, então, assumiu um papel fundamental nesse setor.

Em outubro de 2015 começamos um pequeno projeto que tinha como objetivo acabar com os erros em alguns processos relacionados aos alunos. Em janeiro de 2016, começamos a conhecer mais a fundo o pensamento lean, e trouxemos o que já tínhamos evoluído no pequeno projeto para o primeiro ciclo do lean na Anima, ampliando também seu escopo para outros processos críticos dessa área.

A ideia era que eu ficasse apenas como ouvinte, uma ponte entre o projeto que iniciou em 2015 e o STAR, nome dado à esse primeiro ciclo lean. Mas eu me entusiasmei tanto com os primeiros resultados e com a filosofia e seu potencial transformador que continuo no projeto até hoje.



LIB: Quais os pontos você acredita terem sido cruciais para os primeiros resultados da Anima neste início da jornada lean?

AC: Os conceitos que a filosofia lean traz provocaram uma mudança profunda na forma de fazer as coisas por aqui. A partir do momento que os resultados começaram a aparecer, as pessoas ficavam mais e mais entusiasmadas com a transformação. Hoje o comprometimento de todos na instituição é visível.

O interessante é que o projeto não aconteceu de cima para baixo; não começou apenas na alta administração. Havia um grupo de pessoas entusiásticas que iniciou o trabalho e, conforme os resultados apareciam, eles conquistavam cada vez mais pessoas, até atingir boa parte da instituição. Isso mudou nossa cultura de uma forma radical. Sempre lemos sobre o pensamento lean não ser apenas uma caixa ferramentas, mas uma nova forma de pensar e agir, e essa nova forma de pensar e agir vem gerando uma mudança na cultura da organização. Realmente não somos a mesma instituição de antes da implementação.

A forma de liderar foi muito impactada após os projetos. O Líder lean é ativo; ele participa das atividades da organização, vai ao *gemba* e desenvolve e empodera as pessoas. Com isso, as pessoas começaram a perceber que são capazes de melhorar, de transformar a sua realidade. Além disso, o líder lean vai ver o que está acontecendo e coleta dados. Isso permite que ele entenda como a pessoa faz seu trabalho e quais são as suas dificuldades.

Outro ponto importante que o lean trouxe para nós foi a habilidade de ouvir o aluno. Fazemos isso para entender o processo pelo qual ele passa até conseguir o serviço que deseja. Para que tudo isso aconteça, é necessário também que não saíamos fazendo as coisas sem pensar, sem planejar. Não adianta apagar incêndio, trazer soluções paliativas, é preciso entender o problema e suas causas a fundo para trazer soluções efetivas. As pessoas participam ativamente do processo de planejamento, e isso dá condições para que elas tenham uma visão do processo como um todo e do impacto do seu trabalho no resultado final, e por consequência se sentem mais valorizadas. Ressaltamos a importância de parar e pensar antes de sair fazendo as coisas.

Um último item que preciso destacar aqui é nosso aprendizado com o gerenciamento diário. Conseguimos fazer com que a equipe interaja e consiga encontrar soluções antes nem imaginadas para melhoria dos resultados.

LIB: Você falou sobre as mudanças na forma de liderar. Como diretora, qual sua percepção sobre o papel da liderança no decorrer da transformação?

AC: É fundamental. Não há dúvidas sobre isso. No começo, sentia que as pessoas ficavam um pouco distantes de mim. Eu falava, e muitos ficavam apenas me olhando, pensando o que eu faria a seguir. Não foi um caminho fácil a ser percorrido. Tivemos algumas pessoas que compraram a ideia logo de início, mas muitas pessoas duvidaram inicialmente e tiveram uma inclinação a rejeitar o projeto. Contudo, o fato de a liderança sempre acreditar e de estar sempre ali com eles fazendo fez muita diferença.

Lideramos pelo exemplo e acreditamos que essa postura que adotamos no projeto foi responsável pela adesão das pessoas que inicialmente eram incrédulas. Aprendemos que as pessoas é que fazem com que a transformação aconteça; sem uma liderança ativa e participativa, não importa quão bem as ferramentas sejam aplicadas, o projeto estará destinado a falhar.

LIB: Vocês iniciaram seus projetos pelas áreas administrativas de suporte aos alunos. Quais são seus próximos alvos para expandir as melhorias?

AC: Temos em vista a área comercial. A ideia é que aprofundemos o que já iniciamos e que prossigamos para essa área. Não podemos, entretanto, nos esquecer de aprofundar e seguir expandindo o escopo na área de relacionamento com os alunos. Temos que ter em mente que o projeto deve ser expandido para outras áreas sem interferir nos ganhos que já alcançamos.

Outra área que estamos estudando, e que é um grande desafio para nós, é a acadêmica, mais precisamente no que se refere ao processo de avaliação. Esses projetos ainda não foram iniciados, mas já estamos pensando seriamente sobre isso e começando a fase de planejamento.

LIB: A área da educação, principalmente no Brasil, necessita de mudanças imediatas para formar cidadãos mais críticos e conscientes. Como você acha que o lean pode ajudar nessa transformação?

AC: Em primeiro lugar, acredito que precisamos fazer com que o lean faça parte do currículo do ensino superior. A filosofia lean tem um poder enorme para mudar os métodos antiquados que ainda temos em nossas escolas e universidades, trazendo a prática para dentro da sala de aula. Há um potencial muito grande aqui, e precisamos saber alcançá-lo. Para adotar o pensamento lean é necessário que passemos pelo processo, colocando a mão na massa, só assim aprendemos e mudamos a nossa forma de pensar. Com a filosofia lean, acredito que seja possível formar alunos com uma mentalidade diferente. Acredito que esse seja um passo importante para formar cidadãos mais engajados, conscientes e críticos.

LIB: No Brasil, vocês têm sido um dos pioneiros nessa transformação lean sendo uma instituição da área da educação. Que pontos a deixam animada quanto ao futuro do lean na Anima e no Brasil?

AC: Na Anima, vemos muitas coisas que indicam estarmos no caminho certo. Acredito que o principal seja o engajamento que os colaboradores agora demonstram nos projetos. Quando fazemos uma caminhada pelo *gemba*, vemos alguns A3 sendo feitos de maneira espontânea nas áreas. Não os estamos forçando a utilizar o pensamento lean na gestão. Eles estão fazendo porque acreditam no potencial.

Também conseguimos ver outras áreas, nas quais ainda não iniciamos os trabalhos, tomando a iniciativa e adotando a filosofia. Como eu disse antes, a cultura da Anima mudou, e isso fica evidente quando vamos ao *gemba*.

Acredito que nosso exemplo possa inspirar mais instituições de ensino a adotar essa filosofia. Vemos isso



como algo que nos orgulha. Ainda não sabemos muito sobre a aplicação do lean na área da educação - pelo menos aqui no Brasil. Ainda damos passos pequenos e estamos em fase inicial de uma transformação mais global, mas sentimos que podemos estar no início de algo revolucionário e estamos muito animados em ser uma das instituições a inspirar essa revolução.

Sobre a autora



Ana Carolina Sarmiento é Diretora de Relacionamento com o Aluno no Grupo Anima.

