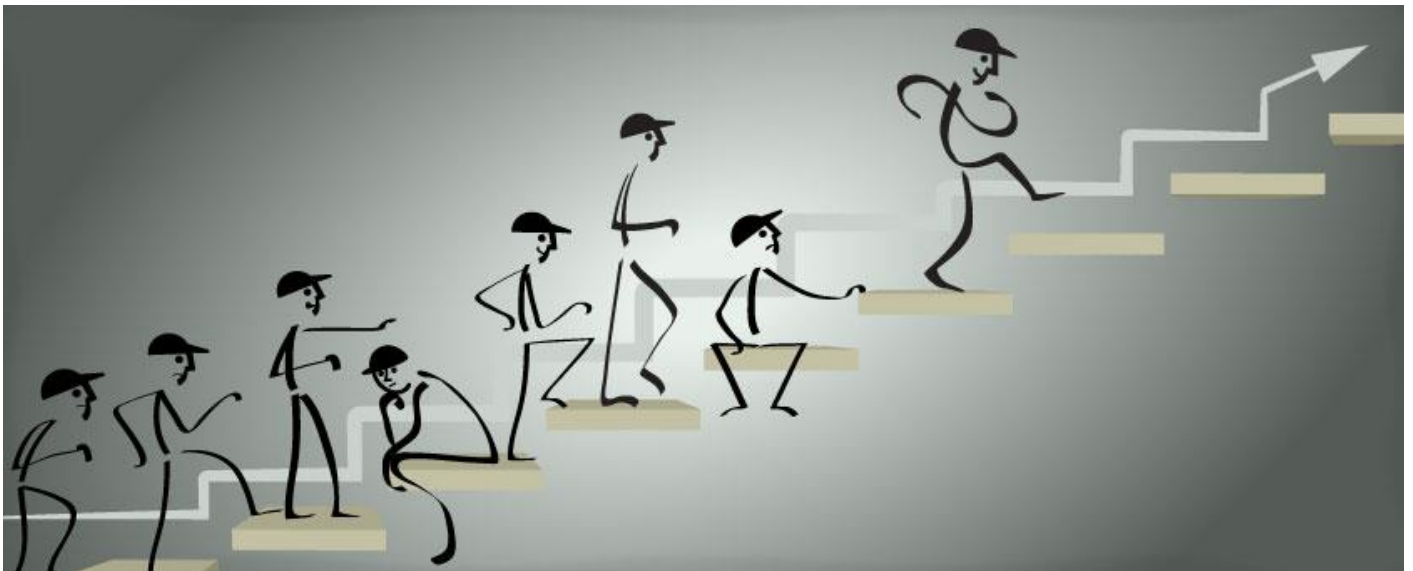




Cultura e Liderança

O mindset dos líderes das empresas que evoluem com o lean

ROBSON GOUVEIA



Treinamos uma equipe para iniciar as práticas do gerenciamento diário. Reuniões rápidas de 20 minutos por dia, em que líderes e liderados discutem e atuam sobre os problemas. O pensamento básico é entender os desvios do que foi planejado no menor tempo possível, ter um momento real de trabalho em equipe e obter apoio. Desenvolver pessoas, buscar as causas dos problemas e evitar sua recorrência.

Nas primeiras tentativas, considerando as quatro primeiras semanas, os números apresentados estavam desconhecidos. As pessoas não apareciam no horário combinado, as causas não eram analisadas, e a dinâmica da organização impedia a regularidade dos encontros. O líder responsável por ‘puxar’ e conduzir a reunião sempre se ausentava. Quadro preenchido parcialmente com interações medíocres.





Esse é o depoimento do diretor de uma empresa que tentava a transformação lean. Se você fosse esse diretor, o responsável por essa transformação lean, o que você pensaria a respeito do que está acontecendo? O que sentiria? O que faria?

Muitas respostas que obtenho para esse caso é que o modelo de gerenciamento diário não deu certo. Que o quadro não funcionou, que precisa ser mudado. Que o líder não tem o perfil. Que a equipe precisa de mais treinamento. Que será necessário visitar outras empresas para ver o gerenciamento diário e buscar estímulos externos. As pessoas se sentem fracassadas. Muitas desistem e param no meio do caminho. Em outras palavras, entendem que a ferramenta ou o modelo experimentado foi um fracasso, como uma medida direta da competência dos envolvidos e de seu valor.

O que leva as empresas ao sucesso ou ao insucesso está ligado à forma como pensam e agem os seus líderes

Observando transformações lean em muitas organizações ao longo dos últimos 20 anos, pude observar que o que leva as empresas ao sucesso ou ao insucesso está ligado à forma como pensam e agem os seus líderes – como agentes transformadores ou mero patrocinadores e espectadores.

Essa não é uma ideia nova. Mas ela persiste e me fez refletir. Obviamente, todos nós queremos saber por que há tantas diferenças e quais são os comportamentos que levaram muitas empresas ao sucesso da jornada lean – por que algumas são mais prósperas, com clientes satisfeitos e com um nível de engajamento maior – e se havia alguma coisa que as tornava permanentemente distintas.

A maior diferença está nos comportamentos e nas práticas das suas lideranças, entre os que pensam que “já sabem de tudo” e os que “aprendem continuamente”. Os mindsets que possuem.

Os dicionários trazem diversas traduções para a palavra mindset: atitude, mentalidade, processo mental, maneira de pensar, paradigma, crenças. Na psicologia cognitiva, entende-se crenças como um conjunto de pensamentos que governam outros pensamentos ou a interpretação de estímulos e situações externas.

O mindset de muitos líderes os leva a repetir as ferramentas lean e os roteiros que levaram algum dos departamentos onde trabalham ou uma empresa toda ao sucesso. Com modificações e adequações apenas superficiais. Querem a fórmula do sucesso. A consultoria especializada em apresentá-la e implementá-la com o menor sacrifício. Estão preocupados em como irão estruturar a área de melhoria, se o escritório do PMO (Project Management Office) está preparado e se há pessoas no mercado que poderão ser contratadas para evoluírem rapidamente. Mas e sobre a disposição em experimentar e aprender algo novo?





O mindset lean tem o apelo do aprendizado. Lean tem ligação com aprender sempre. Não é uma questão sobre implementar algo. É mais do que isso. Quando iniciamos uma transformação lean, nosso convite é para o experimento, para o aprendizado. O verbo que nos leva à ação não é “implementar”, mas sim “experimentar”.

Nas empresas onde as práticas lean evoluem, impactando os clientes com uma entrega de valor constante, os líderes não se limitam a buscar ou lançar o desafio da transformação, mas aprendem e prosperam com ele. Quanto maior o desafio, mais eles se engajam e se desenvolvem.

Como empresas líderes estão engajando pessoas para a era digital – [Veja as sessões do Lean Summit 2018](#)

E para esse tipo de líder, os líderes abertos ao aprendizado e o crescimento pessoal, os que estão dispostos a experimentos reais, pautados por problemas claros que precisam ser resolvidos, as coisas são enxergadas de outra maneira. Voltando ao depoimento relatado no início deste artigo, eis como esses líderes responderiam e se comportariam diante da situação:

- Sou parte do problema. Preciso me esforçar mais para acompanhar e entender quais são as dificuldades.
- Vamos entender a dificuldade de se obter os indicadores certos, porque somos superficiais nas análises e definir etapas claras para seguirmos avançando. Até dar certo.
- Eu preciso estar presente e entender o que não consegui transmitir com as minhas práticas sobre a importância do que estamos fazendo. Com isso, teremos uma aderência maior. Eu sou o responsável por não evoluirmos ainda. Há muito aprendizado nisso.

Quais mindsets estão por trás dos líderes que impulsionam a transformação?

Os líderes lean se esforçam, aprendem e evoluem até que um problema seja resolvido. Eles experimentam, aprendem, ensinam, conquistam resultados. Nessa sequência. Até que obtenham sucesso. Não é uma questão de dar certo ou errado, ou um julgamento de valor do tipo “sou competente ou incompetente”. Tem relação direta a quanto eles pessoalmente se envolvem e se esforçaram com a causa.

Para o líder lean, quando um bom trabalho é realizado em qualquer uma das frentes de transformação nos projetos onde atuamos, o cumprimento mais comum é: “Parabéns, vocês se esforçaram!”. As conquistas não se





limitam a questões ligadas ao brilhantismo, à competência técnica, à formação ou à experiência dos indivíduos ou times de trabalho. O pressuposto é de que, com alguma orientação e muito esforço, todos são capazes.

Conhecemos pessoas consideradas brilhantes, com formação nas melhores universidades e grande capacidade de execução. Apesar dos atributos, fracassaram, desistiram, ou nem tentaram. Você já viveu essa história? Por que isso ocorre?

Possuímos dois tipos de mindsets...

A Doutora em psicologia Carol Dweck, que é autora do famoso livro “Mindset – A nova psicologia do sucesso” – o qual recomendo que você leia –, me ajudou a compreender melhor essa situação. Como as pessoas pensam e como eu também penso e me comporto em diferentes situações. De forma bastante resumida, a ideia central da sua valiosa obra é que possuímos dois tipos de mindsets:

[...] As pessoas que possuem mindset fixo se julgam as mais inteligentes e sabedoras de tudo

1. As pessoas que possuem **mindset fixo** se julgam as mais inteligentes e sabedoras de tudo. Isso as leva facilmente a frustrações quando há algum fracasso. Não admitem facilmente seus erros. Querem que tudo dê certo da primeira vez. Foram elogiadas e cortejadas pela sua capacidade intelectual, seus sucessos, suas conquistas. Tudo isso as levaram a um individualismo exagerado e a se fecharem para novos aprendizados. Muitas vezes, algo inconsciente e tão espontâneo que não conseguem enxergar.

[As pessoas que possuem] mindset de crescimento [...] acreditam que o sucesso vem do esforço e da aprendizagem constante

2. Um segundo grupo inclui os de **mindset de crescimento**. Elas acreditam que o sucesso vem do esforço e da aprendizagem constante. Que os resultados de qualquer experimento não servem para provar que você é inteligente ou não. Que o sucesso de algo está diretamente ligado a quanto se esforçam. São pessoas que reconhecem seus erros. Aprendem com eles. Ficam entusiasmadas com a possibilidade de seguir aprendendo quando algo dá errado. Sua confiança não está na sua capacidade intelectual, mas sim na sua dedicação. Não é que ficam felizes por fazer coisas erradas, mas ficam felizes quando descobrem que poderiam fazer diferente, com resultados melhores se colocarem mais esforços. Assim como os de mindset fixo, de tanto treinarem sobre esta forma de agir e pensar (ou seria pensar e agir?) se torna algo espontâneo.





Quem tem o mindset de crescimento reconhece que a sua inteligência é construída com o tempo e constantemente. Quem tem o mindset fixo acha que o seu QI é para sempre e que quando erra tem a comprovação de que não é de verdade tão inteligente. Isso faz com que muitos se isentem de tentar, pois não valerá a pena se falhar.

Os dois tipos básicos de mindsets, de crenças, estarão presentes em todas as áreas da vida. Isso vale para a sua jornada lean e também para forma como educa os seus filhos. Alguém com o mindset fixo, pensa que é sempre do mesmo jeito, que é um tipo fixo. Assim, não acha que consegue melhorar seus vícios e defeitos.

Quem tem o mindset de crescimento acredita que consegue melhorar não só a própria inteligência e os seus resultados (pense imediatamente no poder que isso tem quando você está experimentando uma ferramenta lean). Acredita que é capaz de melhorar em todos os setores. Pode superar seus vícios, defeitos, medos, incertezas. Pode ajudar a si mesmo e os outros.

O que isso tem a ver com o lean e os líderes das empresas onde se obtém sucesso constante na jornada de transformação? A resposta é: **Tudo**.

O mindset dos líderes das empresas que evoluem com o lean é o de crescimento. Querem aprender, experimentar. Criar suas próprias soluções. São os agentes da transformação. Eles utilizam as consultorias para provocá-los a pensarem e seguirem avançando ainda mais. Não buscam respostas dos consultores. Querem perguntas. Querem ser tirados da “zona de conforto”. Se apresentam como aprendizes e se julgam os responsáveis diretos pelo sucesso das pessoas e do projeto.

Os líderes lean entendem que o primeiro passo de qualquer jornada parte de um propósito claro, uma real proposta de valor, para a jornada, para o cliente. Que é preciso definir bem o problema que queremos resolver, o que isso trará de aprendizado e como a organização seguirá evoluindo.

Eles sabem da necessidade de se obter um profundo entendimento sobre a maneira que o trabalho é realizado (processo), quais são as capacidades e habilidades das pessoas e o que precisa ser desenvolvido. Que o lean e as suas práticas trarão para eles um sistema de gestão para sustentar e seguir alavancando melhorias, que precisam refletir sobre o seu próprio comportamento e de todas as lideranças.

Por que os líderes de mindset fixo atrapalham as transformações

Especificamente, o comportamento de um líder é mais importante que sua personalidade. Conheci líderes com um bom conhecimento conceitual da necessidade de uma transformação lean deixarem totalmente de executar o





básico, tal como ensinar os subordinados e responsabilizá-los por aplicar o que tinham aprendido. Eles se concentravam em dar ordens para que as equipes executassem, sem um comprometimento real com as suas práticas.

Os líderes de mindset fixo estão mais preocupados com a sua reputação pessoal. Eles possuem um ego de proporções gigantescas. Se apresentam como “grandes gênios” e não querem ter “grandes equipes”. Estão em buscas de subordinados e consultorias para que executem suas ideias brilhantes. Apesar de não se envolverem diretamente com o trabalho e o desenvolvimento das pessoas, desejam ser os únicos responsáveis pelo sucesso quando conseguem alguma conquista, para que, ao se compararem com os que estão a sua volta, se sintam superiores.

Eles estão em constante busca dos roadmaps, das ferramentas sequenciais que devem ser implementadas. Querem estruturar uma “área lean” para que sejam os agentes responsáveis pela transformação. Ficam sedentos por um escopo que mostre como o lean estará na empresa toda nos próximos 2 ou 4 anos. Isso tudo seria positivo se houvesse um compromisso pessoal com o aprendizado, de si mesmo e com os demais. Ter um caminho definido, inequívoco, não é a certeza de sucesso. As conquistas vêm da superação dos obstáculos, da solução de problemas de forma situacional e direcionada ao propósito.

Os líderes de mindset fixo [...] se recusam a olhar as próprias deficiências

Eis um grande problema: Os líderes de mindset fixo são os primeiros a se frustrar com os obstáculos. Se julgam conhecedores e não admitem ser contrariados. Se algo não deu certo, se apressam em achar os culpados. Finalmente, se recusam a olhar as próprias deficiências.

Na transformação lean, [...] queremos sair da cultura dos “heróis” para uma cultura onde todos, em todos os níveis, encontram e solucionam problemas

Tudo isso é muito contraditório às práticas e ao pensamento lean, o que torna o mindset fixo dos líderes algo particularmente desafiador. Na transformação lean, precisamos do trabalho em equipe e de estímulo. Queremos sair da cultura dos “heróis” para uma cultura onde todos, em todos os níveis, encontram e solucionam problemas. De líderes que atuem como coaches, compromissados em desenvolver pessoas e a si mesmos.

O que você precisa saber para mudar

Se você leu este artigo até aqui, imagino que deva estar preocupado com algumas situações:





- A. Como você vai compartilhar isso com o seu líder? É muito provável que você seja um agente de melhoria, alguém do escritório de PMO, um entusiasta lean ou alguém da média liderança.
- B. Você está tentando identificar quais dos mindsets revelam suas próprias práticas e atitudes.

Há duas coisas importantes que você precisa saber: primeiro, que cada vez mais estamos nos aproximando e realizando diálogos produtivos com os CEOs, vice-presidentes, diretores e pessoas da alta administração sobre o papel deles e como poderemos contribuir e apoiá-los para que iniciem novos hábitos.

Confesso que não é um trabalho fácil; ele depende do “querer” antes do “fazer”. Mas temos progressos. Estamos nos esforçando e aprendendo sobre a melhor forma de fazer isso. Então, com uma boa dose de otimismo, quero apostar que você leu este texto até aqui por entender que ele era direcionado para você. Alguém da alta administração.

Você pode mudar o seu mindset fixo para um mindset de crescimento para impulsionar e ser o agente transformador da jornada lean na sua empresa

Segundo, você pode mudar o seu mindset fixo para um mindset de crescimento para impulsionar e ser o agente transformador da jornada lean na sua empresa. Podemos apostar nisso porque o mindset de crescimento se baseia na crença da mudança, e a parte mais gratificante do nosso trabalho, em diferentes projetos, é observar as pessoas mudarem.

O simples fato de tomar conhecimento, e saber distinguir como pensam e se comportam os líderes lean que impulsionam uma transformação de sucesso, será capaz de levá-lo a uma profunda reflexão. Só isso bastaria?

Seguramente não. Somente crença sem ação não levaria ninguém a resultado algum. Você deve iniciar com algumas ações concretas, novos hábitos para treinar o seu mindset.

Algumas reflexões para treinar a sua forma de pensar e, por consequência, de agir:

- **O seu papel como Sponsor** - Você não é um patrocinador do lean unicamente por conta do seu cargo ou por ter aprovado algum investimento necessário. Você deve se envolver pessoalmente com o projeto. Estar mais presente no gemba (local onde as coisas acontecem), entendendo os obstáculos, dando o apoio necessário e estimulando as pessoas e você mesmo sobre os aprendizados que estão obtendo com as novas práticas. Com que frequência você faz isso hoje? Com que frequência você demonstra com as suas





práticas e atitudes que o lean é realmente importante para a qualidade e o valor do que se entrega para os clientes?

- **Não estamos simplesmente “implementando” o lean** - Vocês iniciaram uma série de experimentos para resolver problemas simples e complexos da sua organização. Não há um roteiro inequívoco. Achar que há um roteiro é uma busca pelo conforto. É um mindset. As práticas e os experimentos visam, antes de tudo, o aprendizado. Novas formas de se executar o trabalho, meios disruptivos sobre a entrega do real valor para os clientes. Como você encoraja a sua equipe a realizar infindáveis experimentos? O que você está experimentando sobre as novas práticas de gestão? O que você está aprendendo?
- **Seja um aprendiz** - Se você partir da ideia de que não sabe, ou que não tem certeza de que tudo irá acontecer como imaginou, seguramente, estará mais aberto e com uma escuta ativa para novos aprendizados. Isso o levará a se esforçar mais. Ir em busca das causas com maior profundidade antes de gerar ações para um problema. Se preparar melhor para uma reunião de trabalho, para uma visita no gembá. Ler mais. Praticar mais. Experimentar mais. Alguns líderes, a partir de determinadas posições, não participam mais de treinamentos ou eventos práticos de desenvolvimento. O que você tem feito para o seu próprio aprendizado? Como você estimula as pessoas a aprenderem e a se tornarem constante aprendizes?

A mudança começa por você

Muito do que a Toyota desenvolveu em suas fábricas nas décadas de 40 e 50 foi inspirado pelas ideias de Henry Ford. Eu também me inspirei em uma das suas famosas frases quando decidi escrever este artigo: “If you think you can or if you think you can’t, either way you’re right” - que quer dizer “Se você acha que consegue ou se você acha que não consegue, de qualquer forma você estará certo”.

Se você percebeu que tem um mindset fixo, [...] você já deu o primeiro passo

A mudança começa por você. O primeiro passo é sempre reconhecer e perceber onde estamos. Se você percebeu que tem um mindset fixo, aquele que acredita que a sua personalidade, o seu modo de ser, é assim mesmo e sempre será – e por isso não adianta tentar – você já deu o primeiro passo.

Mudar não é difícil. Acreditar é que é difícil. No fundo, tudo muda o tempo todo. Para não mudar e permanecer parado é que precisamos fazer um grande esforço.





O segundo passo para a mudança é começar a cultivar pensamentos diferentes. Para uma pessoa com mindset fixo, os erros, as dificuldades e os pequenos desastres do dia a dia são um sinal de que são incapazes, pessoas más, fracassos ou qualquer juízo de valor negativo.

O mundo externo não vai concordar sempre com o que queremos. O natural é que as coisas aconteçam independente de nós. Você queria que todos praticassem os 5S. As áreas que visitou estão desorganizadas, sujas, longe do que imaginou. Isso não quer dizer que está tudo errado e que o projeto de transformação da sua empresa é um fracasso. Isso indica que será necessário mais esforço da sua parte. Que a abordagem feita até o momento não trouxe ainda os resultados esperados.

Em quase tudo, para aprender, temos que errar. Errar até acertar. Devemos planejar para reduzir os erros, mas ainda assim eles vão acontecer. Não há problema com isso, desde que haja aprendizado e foco para seguir evoluindo. Somos cobrados e cobramos que as pessoas acertem sempre. Isso faz com que tenham medo de errar, escondam os problemas e se privem da oportunidade de aprender.

Fico incomodado quando alguém desiste de praticar algo na transformação lean logo quando enfrenta um obstáculo. No lean, fazemos até dar certo. Mesmo que isso signifique inúmeros experimentos. Esse é o mindset lean.

Você já ouviu e é provável que até já repetiu que lean é uma forma de pensar. Talvez não tenha refletido ainda que o sucesso da jornada lean na sua empresa tem mais a ver com você. Com a sua forma de pensar. Com o seu mindset.

O mindset fixo dos líderes presos a correntes ultrapassadas do roadmap, das ferramentas mágicas e das áreas responsáveis isoladamente pela transformação não conduz ao sucesso competitivo.

Os líderes lean desafiam as suas organizações, os seus colaboradores e a eles mesmos para o aprendizado. Experimentam até dar certo. Com método, com foco, com disciplina e com resiliência. Não é uma questão de seguir bons conselhos, práticas e ferramentas.

A mudança cultural é sempre um grande desafio, e uma grande mudança cultural, partindo das nossas próprias crenças, é um desafio ainda maior. Trabalhar para reproduzir ou enfrentar todos os aspectos descritos neste artigo de uma única vez pode ser uma tarefa impossível e, na verdade, sequer desejável. Comece contrastando uma abordagem com ferramentas e roteiros, o que ainda caracteriza o modo típico de abordar o lean nas organizações, com a abordagem a partir dos mindsets apresentados. Comece pela mudança a partir de você mesmo, de sua forma de liderar. Defendemos e comprovamos em muitas empresas que as ideias aqui





apresentadas tratam-se de algo mais amplo, mais profundo e que leva a uma vantagem competitiva mais sustentável.

Os líderes das empresas de sucesso nas transformações lean começaram pela crença no potencial do desenvolvimento humano, tanto nos deles próprios quanto no de outras pessoas. Não falam em roadmaps, mas em jornadas. Jornadas inclusivas, cheias de aprendizado e satisfação.

Conheça o caminho de empresas líderes na gestão da cultura e pessoas - [Participe do Lean Summit 2018](#)

Com tudo isso, estão criando uma nova revolução na gestão, satisfazendo os clientes, conquistando novos, com resultados reconhecidamente superiores. Não espere para dar o seu primeiro passo. Você pode começar na semana que vem. Ou amanhã. Por que não agora?

Publicado em 27/11/2017

