



TI

Por que o pensamento lean é o motor de uma transformação digital

A meta de sua transformação digital não é apenas desenvolver novas tecnologias e processos inovadores, mas transformar seu pessoal no tipo de “criativos inteligentes” que irão liderar sua firma no futuro. O lean o levará até lá.

RÉGIS MEDINA



Nos últimos meses, tive a sorte de trabalhar nos dois lados de um ambiente digital: por um lado, trabalhei com líderes de grandes organizações de TI que tentavam encontrar uma forma de melhor atender seus clientes; por outro, com empresas pequenas administradas por jovens especialistas digitais.

O pensamento lean pode dar uma contribuição significativa para as empresas que tentam encontrar um lugar no mundo digital

Essas duas experiências me mostraram muitas características de uma transformação digital que, em minha opinião, têm sido ignoradas nos debates atuais. Especificamente, estou agora convencido de que o pensamento lean pode dar uma contribuição significativa para as empresas que tentam encontrar um lugar no mundo digital.





Mas vamos dar um passo de cada vez e começar com o problema a ser solucionado.

Como empresas líderes estão conduzindo sua transformação digital – [Veja as sessões do Lean Summit 2018](#)

O QUE “DIGITAL” SIGNIFICA EM SUA EMPRESA?

Em apenas alguns anos, a TI invadiu completamente nossas vidas diárias. As empresas tiveram que encontrar formas inteligentes de adaptação e começaram a utilizar novas tecnologias para oferecer uma experiência ainda melhor para os clientes. Pense na Uber, por exemplo: atualmente, você pede um carro em 20 segundos, e ele provavelmente chegará em menos de cinco minutos. Há uma década, isso era inimaginável.

Os clientes agora decidem o que querem, onde e quando querem e como querem que os produtos ou serviços sejam entregues

Ao mesmo tempo, a tecnologia está mudando radicalmente a forma como os clientes interagem com as empresas. Em primeiro lugar, os clientes agora assumem o controle completo - eles decidem o que querem, onde e quando querem e como querem que os produtos ou serviços sejam entregues - e não depende mais das organizações “empurrar” produtos e serviços. São os clientes que puxam o produto e o serviço de que precisam, quando precisam.

Em segundo lugar, as expectativas dos clientes estão cada vez mais altas. O serviço que uma empresa fornece deve ser simples, com custo efetivo, instantâneo, transparente e perfeitamente moldado a suas necessidades específicas. E você não pode ignorar essas exigências, porque se você o fizer, eles usarão a mídia social para fazer suas reclamações.

A TI agora tem um novo papel: ela é um grande canal de comunicação através do qual os clientes interagem com seus serviços





A principal consequência dessa mudança momentânea é que a TI agora tem um novo papel: ela não tem mais a função de apoio, mas um grande canal de comunicação através do qual os clientes interagem com seus serviços.

As organizações precisam integrar melhor a função da TI com o resto de seus processos, a fim de se tornarem mais competitivas no mundo digital, e precisam aprender a fazer isso de forma rápida, porque novos competidores estão sempre em seus caminhos - centenas de startups digitais inovadoras nascem todos os dias.

A REAÇÃO COMUM

Existe um padrão que as empresas tendem a seguir quando tentam se adaptar ao novo mundo digital: elas constroem um novo aplicativo e o colocam à venda na App Store, muitas vezes apenas para vê-lo excluído pelos usuários em pouco tempo.

A péssima performance de seus aplicativos normalmente convence as organizações de que seus processos também precisam mudar, o que normalmente resulta na adoção de metodologias ágeis e no uso de tecnologias modernas, como computação em nuvem e *big data*.

Os novos processos e tecnologias introduzidos raramente atendem às expectativas. Após o período inicial de empolgação, tudo volta a ser como era antes

Os novos processos e tecnologias introduzidos, entretanto, raramente atendem às expectativas. Após o período inicial de empolgação, a inovação do produto e os processos da empresa não ficam mais rápidos, os problemas de qualidade continuam a dominar o serviço fornecido, e alguns meses depois as pessoas já começam a se perguntar qual será a próxima solução.

O motivo disso acontecer é que **essas empresas estão tentando abraçar uma nova forma de pensar e sobreviver no mundo digital usando a mesma velha abordagem (que os tornam obsoletos em primeiro lugar, você poderia adicionar)**. Não estamos entregando como o esperado? Apenas mude as ferramentas que usamos e os processos que administramos!

Entretanto, não é assim que as empresas digitais modernas pensam.





A RESPOSTA? SEU PESSOAL

Vamos usar o Google como um exemplo.

Os fundadores dizem que, quando começaram, rejeitaram a abordagem tradicional de gestão e decidiram começar por dois princípios básicos:

- **Foco no usuário** - Se você tem milhões de usuários satisfeitos, todo o resto funcionará naturalmente.
- **Contrate pessoas inteligentes e lhes dê liberdade** - Liberdade para experimentar, para procurar soluções, para satisfazer os clientes etc.

E agora está claro que o que está faltando na maioria das empresas hoje é aquele segundo item crítico: as pessoas.

O Google nos dá uma boa descrição do tipo de profissional que eles definem como “criativos inteligentes”: alguém que prefere botar a mão na massa do que passar muitas horas em uma sala de reuniões; alguém que ame os usuários e as tecnologias; alguém que seja capaz de fazer as coisas acontecerem, mas que também seja analítico e entenda o lado profissional das coisas.

O ingrediente mais importante na transformação digital é ter esse tipo de pessoa ao seu lado, mas tenha cuidado... elas não são fáceis de se encontrar. E tem mais. Suponha que você encontre algumas... quanto tempo você acha que elas vão ficar se você forçar suas ferramentas e processos nelas?

A chave é tentar transformar todos em sua organização em “criativos inteligentes”

É por isso que é importante começar pelo que você tem: a chave é tentar transformar todos em sua organização em “criativos inteligentes”. E é exatamente nisso que o pensamento lean pode ajudar.

POR QUE O LEAN É A RESPOSTA

O lean nos ensina que precisamos desenvolver nosso pessoal antes de desenvolver nossos produtos.

O primeiro passo nessa direção é deixar de lado o velho modelo de um gerente dando a solução (ferramentas e processos) à sua equipe e esperando que eles obedeçam.

Na verdade, o lean fornece uma nova abordagem à gestão que busca desenvolver e alimentar a criatividade e é baseada em um conjunto de ações específicas:





- **Comunique sua visão para seu pessoal** - O que você quer para os usuários? Como você cria valor para eles? O que fará com que seus usuários sorriam?
- **Defina metas claras** - Isso pode significar muitas coisas, desde melhorar a satisfação do cliente até reduzir o *lead time* ou o número de defeitos ou o volume de solicitações enviadas ao *help desk*.
- **Deixe os problemas aparecerem** - Garanta que os problemas dos clientes sejam identificados e analisados e selecione os problemas a serem solucionados um a um. Você não precisa de ferramentas chiques, você só precisa ouvir seus clientes.
- **Dê aos indivíduos o poder e a habilidade de solucionar problemas** - Faça coaching com seu pessoal, ensine-os como usar a abordagem *plan-do-check-act* (PDCA) para solucionar problemas imediatamente. O objetivo é fazer com que os indivíduos assumam a responsabilidade pelo problema, usando suas mentes e seus corações para solucioná-lo. Encontre-se com seus usuários e crie um relacionamento com eles, entenda seus problemas, reúna fatos, cave até as causas raízes técnicas e continuamente melhore seu serviços.

Vemos isso em toda transformação lean: essa é a única abordagem que pode transformar as pessoas em “criativas inteligentes” e desenvolver uma cultura de melhoria contínua e incremental.

Vemos isso em toda transformação lean: essa é a única abordagem que pode transformar as pessoas em “criativas inteligentes” e desenvolver uma cultura de melhoria contínua e incremental. E no que as empresas digitais confiam se não nas pessoas que estão constantemente buscando soluções para os problemas do cliente?

UM EXEMPLO DO GEMBA

O CIO de uma grande organização decidiu tornar o lean um dos pilares da transformação digital de sua empresa. Ele estava obcecado com a satisfação do cliente e pediu a seus colaboradores que tentassem entender todos os problemas que os usuários encontravam e os anotassem.

Entre seus clientes (internos) havia muitos colaboradores de uma de suas filiais reclamando sobre vários problemas relacionados à TI. Um gerente de uma filial, por exemplo, estava reportando que toda semana ele recebia um email dizendo que muitos de seus documentos em PDF arquivados estavam incorretos. Ele, portanto, tinha que deixar seu escritório, descer as escadas, procurar cada um dos documentos e compará-los com as versões físicas, apenas para garantir que tudo estava de fato correto. Era um grande desperdício de tempo, ele reclamou.





A partir da solicitação do CIO, o gerente de TI que era responsável pelo sistema de arquivamento olhou para o problema de uma forma lean. Ele começou saindo do prédio e se encontrando com o usuário. Ele tentou entender sua posição, mas também o tipo de impacto no negócio que o problema poderia ter.

Olhando para os motivos técnicos pelos quais o problema estava ocorrendo, ele descobriu que muitos dos documentos eram rejeitados porque o scanner estava produzindo uma imagem de baixa qualidade. Ele cavou mais fundo e descobriu que isso acontecia devido a uma falha de manutenção na grande impressora usada no escritório. Cavando ainda mais fundo, ele entendeu que isso acontecia porque o contrato de manutenção daquela impressora não incluía o scanner.

Seguindo a análise de causa raiz, o gerente de TI consertou o problema e, então, tentou descobrir quem se beneficiaria com essa melhoria em outros lugares da empresa. O gerente da filial disse que foi a primeira vez em 20 anos que uma pessoa da TI solucionou alguma coisa para ele, o que claramente fez com que o gerente de TI ficasse muito feliz.

O que é importante aqui não é tanto o fato de que o problema de escaneamento foi solucionado, mas que o profissional de TI adotou uma abordagem completamente diferente para lidar com o problema: ele tinha se tornado mais “útil ao usuário”, quis entender o impacto do problema no negócio, formulou e testou hipóteses, cavou problemas técnicos, fez conexões entre eles e assim por diante.

O MOTOR DE UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Como o exemplo acima provou, a solução de problemas é muito efetiva quando ensinamos as pessoas de nossas empresas a “se tornarem criativas” (ou, em vez disso, criativas inteligentes). Se seu negócio pretende sobreviver e ter sucesso no mundo digital, você deve ter um ambiente no qual as pessoas estejam constantemente usando sua criatividade para solucionar problemas.

O principal impulsionador de uma transformação digital é a habilidade de escutar e solucionar todos os problemas que seus usuários encontram

O principal impulsionador de uma transformação digital não é um aplicativo, o uso da metodologia ágil ou de *big data*, mas a habilidade de escutar e solucionar todos os problemas que seus usuários encontram.

Este é um processo em cinco etapas, que você pode começar a adotar hoje:





1. Defina indicadores de melhoria focados no usuário.
2. Reúna todo o feedback dos cliente.
3. Lide com os problemas um a um.
4. Faça coaching com todos os indivíduos para solucionar problemas imediatamente.
5. Veja seu pessoal crescer e seu cliente sorrir.

Faça isso todos os dias, e você permitirá que sua empresa entre com confiança no mundo digital.

Conheça o caminho de empresas líderes na sua transformação digital - [Participe do Lean Summit 2018](#)

Régis Medina é um coach de TI Lean na Operae Partners, na France

Fonte: [Planet Lean](#)

Publicado em 17/04/2018

