



Conceitos, princípios e origem

## Em defesa do lean

Lean, o sistema de produção pioneiro da Toyota, é vítima de muitos mal-entendidos, dizem dois de seus especialistas. Mas, quando bem feito, pode gerar resultados positivos para gerentes e empresas.

**TOM RELIHAN**

*Nota: Este artigo foi traduzido com a autorização do MIT Sloan School of Management e pode ser encontrado em sua versão original neste [link](#).*

Pergunte o que significa o termo “gestão lean”, e você poderá ver alguém ficar pálido. “Demissões, corte de custos, redução de pessoal”, eles podem responder.

Mas não é sobre isso de que se trata esse sistema – baseado nas práticas de manufatura lean iniciadas na década de 1970 pela Toyota –, segundo os especialistas lean John Shook, presidente e CEO do Lean Enterprise Institute, e Jamie Bonini, vice-presidente do Centro de Apoio ao Sistema Toyota de Produção. Eles recentemente se apresentaram à classe do professor adjunto do MIT Sloan, Zeynep Ton, para elaborar sobre o assunto.

“[A gestão lean] reflete sobre como pensamos e fazemos nosso trabalho, tanto em larga escala, envolvendo toda a empresa, quanto individualmente, focando em cada ser humano envolvido no sistema”, disse Shook, o primeiro americano contratado pela Toyota, nos anos 1970, para ajudar a difundir o Sistema Toyota de Produção [STP] em todo o mundo.

Ele disse que o termo “lean”, como a abordagem STP é conhecida hoje, surgiu de uma pesquisa sobre como o sistema poderia se difundir para além da empresa e superar o comum mal-entendido de que ele só funcionava em empresas japonesas. O Sistema Toyota de Produção e o lean visam reduzir todas as formas de desperdício em um processo para maximizar o lucro e o valor para o cliente.

E as práticas lean não funcionam apenas na manufatura.





“Elas podem se aplicar a áreas administrativas, trabalhos de escritório, desenvolvimento de software, tudo isso”, disse Bonini.

“No mais alto nível, acho que o maior mal-entendido é que as pessoas só pensam no lado técnico do sistema”, acrescentou Shook. “É um sistema totalmente holístico, social e técnico. Isso significa abraçar todo mundo, todo ser humano que está nele, desde a diretoria, o CEO, o dono, até a linha de frente”.

## **O contexto importa**

Bonini disse que a gestão lean também deve ser implementada no contexto único da organização que está tentando adotá-la, não como uma abordagem única, e a maior parte do aprendizado vem do processo de implementação lean.

“O STP é um pouco intrincado, pois sabemos, quando trabalhamos com organizações, que ele não fará sentido... até que tenha havido algum aprendizado experimental”, disse Bonini. “Para que as empresas experimentem o lean em seu contexto e para que trabalhem com elas lado a lado”.

Shook disse que um dos maiores problemas associados ao sistema são as empresas que tentam copiar diretamente as soluções de outras para implementar o Sistema Toyota de Produção / lean e usá-las em suas próprias operações – que podem ser muito diferentes.

“Você espera que ele funcione da mesma maneira em um contexto diferente. O contexto é extremamente importante”, disse Shook. “Se você começar a copiar soluções, terá dificuldades”.

## **Desenvolva gerentes, não organizações**

Shook e Bonini também se concentram no desenvolvimento de gerentes, que podem se espalhar e escalar o sistema para seus próprios departamentos muito rapidamente, em vez de tentar revisar uma organização inteira de uma só vez, como muitos tentam fazer. Isso reduz o tempo total necessário para implementar o lean em toda a empresa.

“Se você puder desenvolver o gerente, o líder, nas noções básicas do STP, essas pessoas podem atingir a empresa toda”, disse Bonini. “Assim, você não terá o problema de ter [que treinar] 75 mil pessoas em uma empresa. Seu problema é treinar apenas 30 ou 40 gerentes, e esse é um problema solucionável”.





Muitas vezes, Shook, Bonini e sua equipe trabalharão com uma organização para identificar uma parte crucial do negócio a ser usada como modelo para implementar o lean. Eles vão implementar o lean primeiro nessa área e, em seguida, usar a experiência adquirida para dimensionar o sistema para o resto da empresa, Bonini disse.

## **Entenda o lean como uma nova forma de pensar**

Shook disse que o lean / STP é mais precisamente categorizado como uma forma de pensar, em vez de apenas um sistema técnico para operar uma organização.

“O lean chegará aonde você estiver disposto a ir”, disse ele. “Ele pode avançar o quanto você quiser. Se você quiser reduzi-lo a um mero nível mecânico para fazer algumas melhorias operacionais, tudo bem. Ele atenderá essa necessidade. Se você quiser enxergá-lo como uma cultura e uma filosofia holísticas e abrangentes e como uma nova forma de trabalhar, ele assumirá esse papel, e não haverá limites para o aprendizado que ele trará”.

**Fonte:** [MIT Sloan](#)

