



Cultura e liderança

Como faço para diferenciar as boas obeyas das ruins?

MICHAEL BALLÉ

Caro *Gemba Coach*,

As *obeyas* estão surgindo em todos os lugares da nossa organização, mas não sei o que procurar para distinguir as boas das ruins. Alguma dica?

Muito bom reflexo! Primeira lição de Deming: quais são os critérios operacionais para distinguir um trabalho bom de um trabalho ruim? Infelizmente, é difícil responder essa pergunta, pois claramente não existe uma única maneira de configurar uma *obeya*. Deixe-me tentar.

Primeiro, vamos dar um passo atrás: para que serve uma *obeya* (*obeya* significa “sala grande” – uma sala onde as pessoas se encontram e discutem de acordo com as informações postadas nas paredes)? Qual é o problema que a ferramenta deve solucionar? Quais são as missões das pessoas em relação a essa ferramenta? Quais ganhos estamos procurando e onde os estamos procurando?

Uma *obeya* é claramente uma ferramenta de *trabalho em equipe*: ajudando os gerentes em várias funções a resolver problemas além de suas fronteiras funcionais. Como parte de um projeto ou equipe de gestão, o que a *obeya* deve fornecer é uma ideia clara sobre no que seus colegas estão trabalhando e por que (e também por que eles acham que o que estão fazendo está ajudando), para que você possa enxergar com seus próprios olhos onde seus esforços os ajudam ou causam problemas adicionais.

As *obeyas* são uma ferramenta para o *alinhamento voluntário*, e não, como infelizmente vejo frequentemente no *gemba*, para melhor acompanhar os projetos. Na maioria das empresas, os chefes funcionais continuam tornando claros os papéis e as responsabilidades para que os limites sejam bem definidos, ninguém possa pisar nos pés dos outros, e todos possam ser bons amigos no almoço. A ideia é que, se todos fizessem sua parte do trabalho, tudo funcionaria sem problemas. Isso, claramente, é estúpido.

O que torna uma operação eficaz é a capacidade de diferentes especialistas trabalharem juntos para corrigir seus problemas de entrega colaborativa. Na verdade, é aqui que, no lean, entra o poderoso sistema puxado,





do cliente à engenharia e a o que vemos na produção. Assim, você precisa trabalhar com seus colegas para criar uma entrega bem-sucedida aqui e agora (o oposto das metas departamentais, que não agregam nada, pois todos tentam empurrar parte de seus custos para o departamento ao lado)!

Certa vez, fiquei muito impressionado ao ler um livro sobre equipes de comando que sentavam juntas para uma “análise e conversa”: na qual as pessoas analisavam o plano juntas e discutiam sobre as possíveis dificuldades que teriam e como poderiam se coordenar melhor para melhor usar sua força em cada situação. Um processo demorado e um tanto chato, mas que é crítico para o sucesso da missão. Obviamente, não é sempre que tudo ocorre de acordo com o planejado, mas ter um planejamento é crítico. A habilidade que está sendo desenvolvida não é a de planejar, mas a de compreender os parâmetros e as interfaces operacionais um do outro. Ou seja, colaboração.

O *obeya* deve, portanto, representar claramente quatro tópicos:

1. Qual é o objetivo (ou objetivos) da missão?
2. Qual é o plano?
3. Quais são os assuntos difíceis de resolver?
4. Em quais problemas específicos cada membro da equipe está trabalhando para fazer isso?

A grande questão

No lean, a grande questão é sempre a satisfação do cliente. É aqui que o lean é mais disruptivo. O que precisamos fazer para garantir “que o cliente seja fiel por toda a vida”? Essa é a razão de estarmos todos juntos: não administrar departamentos para atualizar sistemas, combater incêndios e sobreviver outro dia, mas convencer os clientes de que estão em melhor situação conosco do que com nossos concorrentes. Fim da história.

Portanto, se você entrar em uma *obeya* sem uma seção completa dedicada às reclamações dos clientes e aos indicadores e problemas de qualidade, não tem nem por que você estar lá.





Por exemplo, estive recentemente no *gemba* de uma operação de manutenção, e a *obeya* mostrava em detalhes o prazo de entrega dos principais equipamentos, o que era ótimo, mas não havia nenhum indicador de avarias ou lentidões. Nenhuma representação sobre se a equipe estava realmente conseguindo manter as máquinas funcionando. A propósito, isso é incrivelmente frequente. Os hospitais não medem ou exibem as infecções adquiridas no hospital, as estações de trem não exibem os trens saindo no horário etc. Todo mundo continua medindo indicadores financeiros ou de atraso, mas sem indicadores que mostrem como você está indo agora, pelo ponto de vista do cliente.

Normalmente, a qualidade não é a única parte da missão. Segurança sempre e qualidade em primeiro lugar, mas estamos aqui para melhorar o valor, então pode haver outros indicadores que representam outros aspectos do sucesso: pontualidade na entrega, *lead time* total, giros de estoque e qualquer outra coisa relevante para a missão específica.

Deve haver um plano lá – não necessariamente um plano detalhado de Gantt (eles são perigosos devido ao constante reagendamento), mas uma visualização clara dos principais marcos do nosso plano: o que precisamos alcançar a tempo, o que precisamos fazer para ter sucesso. Isso precisa estar muito claro, para que todos na equipe tenham um ponto de referência claro “do que devem fazer e do que não podem falhar” por uma visão coletiva. Não se atrase para a reunião, porque o navio partirá sem você.

Agora, obviamente, um plano é somente ficção. Ele parte do pressuposto de que tudo o que foi planejado será realizado ou poderá ser realizado. Na verdade, o plano não considera algumas coisas realmente difíceis de fazer (que nem sempre conhecidas desde o início, porque isso depende muito do contexto). Pense na história de um filme de ação – os roteiristas geralmente começam com uma “situação crítica”, as coisas impossíveis que o herói terá que superar, e, em seguida, escrevem a história ao seu redor.

Por que as *obeyas* falham

Devem haver uma área dedicada na *obeya* para essa pergunta. Uma área técnica, e não de planejamento. Uma área onde o produto ou o serviço apareça em detalhes e em toda a sua tecnicidade. Um onde você pode, a partir de qualquer departamento, ver como tudo deve se encaixar para satisfazer os clientes em termos de desempenho, qualidade e preço. Aqui precisamos ver os problemas por todos os ângulos – para entender o conteúdo e o contexto.

É aqui que a maioria das *obeyas* falham. As pessoas adoram *post-its* e transformam problemas técnicos difíceis em frases de alto nível, mas são muito mais relutantes em expor seus problemas profundos. É aqui, porém, que reside o sucesso.





A inovação radical do lean é dedicar tempo a entender os problemas mais profundamente, em vez de gerenciar a implementação de soluções para fazê-la, avançar e resolver os problemas mais tarde.

É aqui que o bicho pega. A capacidade de representar de maneira clara e detalhada as coisas difíceis de fazer, para que todos os membros da equipe se aprofundem e, criticamente, entendam os problemas de sua própria área de especialidade e experiência. De certa forma, é aqui que fazemos a “matriz de competência” da equipe de gestão e nos esforçamos para desenvolver gerentes mais competentes – eles não precisam saber como fazer o trabalho um do outro, mas precisam realmente entender as questões críticas de emprego um do outro.





Na Aramisauto.com, uma varejista digital de automóveis com várias marcas na França, um gerente lidera uma revisão de equipe em uma obeya que usa exibições de informações digitais e no quadro branco.

Por fim, deve haver um local para planos individuais: metas, problemas (geralmente A3s) e planos de ação.

A primeira parte da *obeya* é sobre o constante esclarecimento da missão coletiva, o trabalho que temos que fazer juntos. A última parte é sobre como cada um de nós interage e como ajudamos ou impedimos um ao outro.

Essa seção da *obeya* deve mostrar os esforços individuais de cada um para contribuir com o problema coletivo; não para acompanhar o desempenho deles, mas para fazer com que outras pessoas entendam:

1. O que eles estão tentando fazer.
2. O pensamento deles por trás de suas ações.





3. Onde o trabalho deles se sobrepõe a o que os outros estão fazendo.

Portanto, a missão dos gerentes na *obeya* é certamente manter a parte coletiva atualizada, mas também, mais importante, apresentar seu próprio progresso e seus próprios obstáculos. A maneira mais simples de fazer isso parece ser um calendário de apresentações em A3 – uma vez por semana, a equipe se reúne para ouvir o A3 de um membro (cada pessoa tem várias semanas para preparar seus próprios A3s). Esse é um momento de reflexão, e não de discussão. Idealmente, a pessoa apresenta seu A3, e as outras fazem perguntas de esclarecimento. O apresentador precisa ter a disciplina de anotar os comentários, e não responder. Essas tendem a ser perguntas difíceis, porque os departamentos interferem – com razão. Não queremos desencadear o ciclo de justificação/racionalização, mas apenas gerar um entendimento mais mútuo. A melhor maneira de fazer isso é ouvindo, e não respondendo, pensando em respostas (mudar algo, explicar algo melhor) somente após a reunião.

Novamente, a *obeya* é um espaço seguro para a colaboração voluntária (que, tudo bem, vamos encarar, pode exigir um pouco de incentivo do chefe). Não é um lugar para controlar o progresso dos planos de ação – existem muitos outros sistemas de gestão para isso, e não estou sugerindo que paremos a supervisão rigorosa do acompanhamento do plano.

Os benefícios da *obeya*

Que ganhos podemos esperar? Onde procurá-los? Como líder, esse é provavelmente o aspecto mais desconcertante das *obeyas*. Minha experiência é que os resultados melhoram, como visto nos principais indicadores, à medida que a compreensão dos problemas progride, e as equipes formam um entendimento comum e profundo das questões mais difíceis. Ao fazer isso, aprendem a confiar mais um no outro e a trabalhar melhor em conjunto. Isso é contra-intuitivo ao chefe, pois não estamos buscando mais relatórios de sucesso ou conversas mais amigáveis. Na verdade, buscamos:

1. Maior divulgação das questões difíceis, sem solução óbvia à vista.
2. Trocas mais acaloradas, pois entendemos que as emoções são uma parte essencial da expressão das dificuldades. A realidade nunca é branda.

Recentemente, participei de uma brilhante conferência de uma palestrante motivacional e de liderança, Stephanie Voss, que sugeriu que os três matadores de diálogo eram:

- Quem começou isso?





- Como chegamos lá?
- De quem é a culpa?

Claro, ela está certa. Mas, de novo, como é assim que nossas mentes funcionam mesmo, é melhor aceitar do que suprimir. O desafio da liderança é criar um ambiente seguro para permitir que as pessoas digam as coisas difíceis. Quando algo é difícil expressar, as pessoas ficam irritadas, tímidas ou desajeitadas, e, sim, é provável que a primeira fala delas seja “não é minha culpa. Eles são os culpados”. Tudo bem. Está bem. O desafio da liderança é lembrar a todos que estamos todos do mesmo lado; talvez não sejamos amigos (o pessoal é pessoal; algumas coisas sobre o outro nos enlouquecem, não importa o quê), mas podemos ser camaradas, aliados.

O trabalho em equipe não é concordar enfaticamente com o que todos já sabemos. O trabalho em equipe é ouvir o conhecimento único que certa pessoa tem, e as outras não. Minha regra geral das *obeyas* é “como podemos ajudar os clientes a resolver seus problemas, reunindo o conhecimento único de cada pessoa da equipe?”. Se a *obeya* fizer isso, qualquer que seja sua forma ou aparência, ela estará fazendo o trabalho certo!

Fonte: [Planet Lean](#)

