



Cultura e Liderança

Transformação lean: oito dicas da Philips

CAROLYM LUM

JAKOB BRIX DANIELSEN



Um dos desafios mais fundamentais das grandes empresas é conseguir que pessoas de diferentes partes da organização colaborem efetivamente. Embora o pensamento lean exista há algum tempo para permitir a melhoria contínua, a maioria das organizações ainda sofre para ir além das operações e passar de melhorias em “ilhas” de negócios para uma maneira de trabalhar em toda a empresa.

Até alguns anos atrás, o trabalho de melhoria lean da Philips (em inglês) focava principalmente na manufatura – com algumas de nossas fábricas em uma jornada lean há décadas. Sabíamos que, para liberar todo o potencial do lean, precisávamos ir além da manufatura.

Expandimos para o lado comercial dos negócios e evoluímos a abordagem para levar rapidamente nossa transformação lean por toda a empresa. Estamos vendo resultados muito positivos, não apenas em números, mas também em nossa cultura. Hoje, nossos associados falam a mesma língua, e o papel de nossos líderes mudou drasticamente.

Mas como fizemos isso?





O conselho abaixo (que deriva do que aprendemos e do que podemos melhorar) é baseado em nossa experiência, e não é uma receita de bolo que resolverá magicamente seus problemas; no entanto, esperamos que isso o inspire.

Então, aqui estão oito dicas da Philips para garantir uma sólida transformação lean:

1. **OLHE PARA LEAN PENSANDO HOLISTICAMENTE.** Tomar princípios e práticas lean em toda a empresa é diferente de aplicá-lo em um departamento ou dois, mas, no final das contas, é a única maneira de garantir a sustentabilidade de sua transformação. Os processos de ponta a ponta que atendem a nossos clientes tocam cada pedaço da Philips, de modo que todos precisam participar da jornada.
2. **TRANSFORME O MODO DE PENSAR DE SEUS LÍDERES.** Em 2017, decidimos treinar o pessoal sênior de nossa empresa (mais de 1.000 pessoas!) em liderança lean. Nosso treinamento executivo de liderança lean de cinco dias é uma semana intensa durante a qual nossos líderes aprendem a usar as ferramentas lean – desde a solução de problemas até o gerenciamento diário – e a treinar outros a usá-las. Agora eles estão adotando em seus próprios departamentos e influenciando milhares de colaboradores da Philips. Obter o apoio de seu CEO também é fundamental: temos a sorte de nosso CEO ser incrivelmente receptivo à mensagem lean e apoiar nossos esforços (na principal figura do artigo, você pode ver a equipe de liderança da Philips, liderada pelo CEO, dialogando sobre quais mudanças são necessárias em seus próprios comportamentos para acelerar a jornada de realização e transformação. Locais externos como o dessa imagem foram iniciados na primavera de 2018 e continuam impulsionando a “mudança da cultura de cima para baixo” na Philips).
3. **NÃO TENHA MEDO DE ‘DANÇAR’ SOZINHO.** Você já viu o vídeo do cara dançando? Se não viu, confira [aqui](#) (em inglês). Quando começamos a expandir o escopo de nossa transformação lean para áreas não manufatureiras do negócio, éramos como esse cara solitário, dançando em um campo. Não ficamos sozinhos por muito tempo, entretanto, já que logo outros adotantes começaram a se juntar a nós no movimento.
4. **TRANSFORME SEUS ADOTANTES INICIAIS EM ESTRELAS DO ROCK.** Essa é a melhor maneira de vencer a resistência (toda revolução tem seus opositores). Os adotantes iniciais geralmente estão abertos a experimentar novos conceitos; portanto, eles foram nossa melhor oportunidade de mostrar o potencial do *kaizen*. Tivemos muita sorte com nossos primeiros adotantes: líderes respeitados, alguns dos quais estão na Philips há mais de três décadas. Ao ver a velocidade da melhoria graças ao pensamento lean, as pessoas mudaram e decidiram que também queriam participar. Elas também queriam ser estrelas do rock! A partir daí tivemos um movimento.





5. **ENSINE O LEAN A TODOS.** Um exemplo do quão impactante pode ser a liderança em uma transformação lean vem do nosso comitê executivo. Em uma função anterior, um executivo garantiu que 100% de sua equipe concluiria o treinamento básico, incluindo jardineiros e motoristas. Ele sempre conta a história de como o motorista inventou tantos *kaizens* que acabou economizando mais dinheiro para a empresa do que o próprio salário anual. Na nova função desse mesmo executivo, com milhares de colaboradores, esse esforço para treinar todos os participantes lean continua. Após menos de dois anos, 100% da organização recebeu treinamento lean.

6. **FOQUE EM ALGUMAS FERRAMENTAS CRÍTICAS.** Na Philips, tínhamos um modelo em fases com mais de 100 ferramentas, enquanto agora nos concentramos em aplicar duas delas muito bem: o gerenciamento diário e a solução de problemas. Essa mudança acabou sendo um dos maiores impulsionadores de nossa transformação lean. Isso tornou mais fácil difundir o lean pela organização. Pense nos seguintes termos: na maioria das famílias, você encontrará um martelo e uma chave de fenda, duas ferramentas básicas que todos precisam usar. Se você for a uma loja de ferragens, no entanto, encontrará milhares de ferramentas – das quais, na maioria das vezes, você não precisa. Na Philips, tentamos capacitar o maior número possível de pessoas a usar o martelo e a chave de fenda para se concentrar nas coisas mais importantes que precisam ser consertadas e aplicar um processo estruturado comum de solução de problemas ao se engajar na fixação. Não ensinamos tudo a todos. O gerenciamento diário é fundamental para nós, porque sem ele não teríamos problemas. Ao usá-lo, nossas equipes sabem em tempo real se atingirão as metas de recebimento e receita de pedidos, entre outros indicadores-chave de desempenho. Dessa forma, eles ajustam o curso sempre que necessário para evitar se encontrar em uma situação indesejável. Além do gerenciamento diário e da solução de problemas, existem algumas ferramentas lean que queremos que todos se sintam à vontade em usar, como a voz do cliente, os 5S, o mapeamento do fluxo de valor, os eventos *kaizen* e o trabalho padronizado. Nossos agentes lean na comunidade de transformação de negócios da Philips atuam como colaboradores de uma loja de ferragens especializada, orientando todos sobre quais ferramenta usar quando. Em primeiro lugar, o foco inicial no gerenciamento diário e na solução de problemas em todos os lugares gera previsibilidade de baixo para cima em toda a organização.

7. **CONDUZA UMA CULTURA DE FEEDBACK.** Sempre pedimos às pessoas que compartilhem seus pensamentos sobre o que poderia ser feito melhor em um processo ou outro, porque sem feedback não pode haver melhoria. Exemplos disso são sessões de aprendizagem em pares, compartilhamento de práticas recomendadas, feedback e perguntas entre si. Isso resulta em grandes insights: é o aprendizado por pares da maneira mais eficaz. Dar e receber feedback também é um elemento-chave de nossos treinamentos de liderança lean. Isso acelera o movimento em direção à liderança de servidores em nossa organização de aprendizado.





8. **ENTENDA O PAPEL DA COMUNICAÇÃO.** Em retrospecto, poderíamos ter alavancado a máquina de comunicação da Philips mais cedo e de uma maneira mais ampla. Isso poderia ter acelerado nossa mudança. Um elemento integrante para impulsionar a melhoria contínua é construir e comunicar os sucessos. Peça às pessoas que têm experiências em primeira mão com as transformações bem-sucedidas que falem sobre sua jornada pessoal. Hoje, estamos em uma jornada para acelerar o uso de plataformas de mídia social, como o Yammer, para comunicar os sucessos e as melhores práticas. Também estamos aprimorando estruturalmente nossa abordagem da gestão do conhecimento como um todo, para sempre ter as pessoas certas (especialistas no assunto) ao alcance de nossas mãos quando nos unimos para transformar em alta velocidade e sempre ter acesso rápido às melhores práticas de inspiração.

Quando pessoas de várias posições na cadeia de processos ponta a ponta da Philips se reúnem para trabalhar em tópicos de desempenho, elas falam o mesmo idioma e aproveitam a mesma maneira de trabalhar. Quer se trate de vendas, marketing, gestão de produtos, serviço, pesquisa e desenvolvimento ou manufatura, todos conhecem o gerenciamento diário e a solução de problemas, bem como o comportamento da liderança e o idioma corretos. Por fim, em vez de trabalhar em ilhas, eles agora são capazes de construir pontes. É assim que o pensamento lean se tornou um facilitador crucial em nossa transformação nos negócios.

Em uma comunicação recente, nosso CEO disse: *‘Estou tão feliz, vejam, que o gerenciamento lean e diário está sendo implementado em todos os lugares e que dezenas de milhares de colegas de equipe da Philips sabem realmente do que estou falando quando digo isso’*. Esse é o tipo de compromisso com o lean que é comunicado pela parte de cima da Philips.

Certamente esperamos que você ache essas dicas valiosas e desejamos o melhor para sua própria transformação lean.

Fonte: [Planet Lean](#)



Sobre os autores



Carolyn Lum é vice-presidente sênior e chefe de melhoria contínua e excelência na Philips.



Jakob Brix Danielsen é diretor sênior de melhoria contínua de grupo na Philips.