

O monge e o executivo Lean!

21 de outubro de 2011



**Por José Roberto Ferro*

Um dos livros mais vendidos há anos no Brasil, ora considerado de administração e ora de auto-ajuda, “O Monge e o Executivo”, de James Hunter, sugere que para se tornar um melhor administrador de empresas é preciso se redescobrir: no enredo, um executivo com problemas faz algo pouco convencional para tentar resolver dramas familiares e no trabalho. E qual o melhor lugar para isso senão um mosteiro com o apoio de monges? Pois esse executivo, que até então administrava de forma tradicional, sai dessa transformação como um gestor mais humano e uma pessoa melhor.

Nada contra ir fazer retiro espiritual para melhorar a empresa. Mas a maioria dos executivos brasileiros provavelmente não terá fáceis oportunidades de ir encontrar um mosteiro com monges à disposição para buscar uma maneira melhor de administrar as empresas.

A boa notícia que há outra forma bem mais acessível (afinal, não é tão fácil assim achar um templo com monges) e eficaz de se fazer isso: mudar a atitude adotando um sistema de gestão que mude radicalmente a forma de administrar. E nem é preciso se afastar da companhia: basta usar a própria empresa para testar e aprender.

Originado do Sistema Toyota e adotado hoje por empresas de todos os setores, tamanhos e em todo mundo, o Sistema Lean - filosofia de gestão radicalmente contrária ao sistema tradicional das companhias - tem uma ferramenta ideal para se provocar isso, sem precisar ir, por exemplo, ao Tibete.

Trata-se do “Método A3”, um excelente “exercício de humildade” por parte do administrador - no melhor estilo oriental -, além de ser um método comprovadamente eficiente de administração.

O “Método A3” é a prática de planejar e resolver qualquer coisa dentro de uma empresa - de um pequeno problema administrativo até a construção de uma nova fábrica - usando apenas e tão somente uma única folha de papel, do tamanho A3 - daí o nome. Nesse método, tudo deve “caber” ali, nessa única folha, da forma mais simples e objetiva possível.

Trata-se de um método filosófico poderoso. Partindo de uma folha de papel em branco, o administrador reconhece a sua ignorância ao buscar um processo de entendimento rigoroso e científico da situação atual de um tema ou de um problema.

E mais: o A3 exige que se vista a “sandália franciscana” da humildade, saia do conforto do escritório ou das salas de reunião e vá ao “gemba” (palavra japonesa que na filosofia lean significa “chão de fábrica”), local onde as coisas acontecem - para falar com as pessoas engajadas nos processos concretos e observar com seus próprios olhos. Com isso, deve-se evitar o “já sei, o “já conheço” e, o pior de todos: o “aqui está a solução”. Todos devem ser substituídos por perguntas investigativas como: “o quê?” e “por quê?”, até que os fatos concretos, os dados e as informações relevantes, bem como suas causas, emirjam com clareza.

Além disso, o “Método A3” também exige o “controle do ego” do administrador, para que as outras pessoas envolvidas nos processos sejam consultadas, pois podem vir delas as melhores idéias. Assim, é um método que colocada à prova o verdadeiro trabalho em grupo, no qual o saber ouvir e, mais do que isso, o saber escutar precisa ocorrer em sua essência e plenitude na resolução de problemas práticos e relevantes - num diálogo franco e aberto com todos os envolvidos, em particular com o seu mentor, a pessoa mais interessada e comprometida em sua resolução e finalização.

O “Método A3” provoca no líder a condição de ser respeitado mais pelo seu conhecimento e capacidade do que por posições formais na hierarquia. Ele passa a ser a “autoridade” no assunto - e não o “autoritário”.

O A3 é resultado de um bom processo de diálogos e de compromissos assumidos. Isso pode, muitas vezes, requerer muita paciência. Fomos criados para avançarmos cada vez mais rápido, e as novas tecnologias cada vez mais nos pressionam para isso. Nesse caos, às vezes, ir devagar pode ser muito melhor. E aquele líder “sabe tudo”, que tem a solução que todos esperam, deve ser substituído pelo líder que sabe fazer as perguntas certas, que faz as pessoas pensarem.

Não é tarefa fácil mudar valores e pressupostos pessoais, enraizados em anos de formação e experiência pessoal aprendida nas escolas, na família e na empresa. Isso gera um determinado padrão dominante de comportamentos e atitudes.

Mas sair um pouco da rotina, às vezes angustiante do dia-a-dia pode ser um exercício útil para permitir uma auto-reflexão sobre os limites da visão do “comando e controle” e dos benefícios de entender e posicionar o papel da liderança como um dos elos na cadeia de ajuda a quem efetivamente agrega valor.

Que tal parar de esperar e começar hoje mesmo? E não precisa da ajuda de ninguém, quer seja um monge ou algum outro agente externo. A razão deve prevalecer sobre as emoções na administração Lean. Mas um novo tipo de razão, na qual o papel do líder seja, em essência, desenvolver pessoas capazes de agregar valor ao cliente.

*José Roberto Ferro é Presidente do Lean Institute Brasil (www.lean.org.br), entidade sem fins lucrativos criada Há 12 anos para disseminar no Brasil o Sistema Lean inspirado no Modelo Toyota; é “Senior Advisor” do Lean Enterprise Institute (www.lean.org), dos EUA, primeiro instituto Lean do mundo, e membro do Board da Lean Global Network (www.lean.org), entidade internacional de institutos Lean de 17 países.