



TRANSFORMANDO A FORMA DE LIDERAR POR MEIO DO PENSAMENTO ENXUTO

Pensamento Enxuto - ou *Lean Thinking* em inglês - é uma filosofia de gestão que busca eliminar os desperdícios de um processo produtivo, execução de um projeto, obra ou serviço, sempre com objetivo de maximizar o valor para o cliente, otimizando os recursos de forma a produzir mais e melhor com menos esforço. Essa filosofia deriva do *Lean Manufacturing*, também chamado apenas de *Lean*, conhecido conjunto de ferramentas e práticas que compõem o Sistema Toyota de Produção - TPS.

Embora tenha surgido no ambiente industrial como um modelo de gestão e transformação, os conceitos do Lean vem sendo aplicados com sucesso em diversas organizações pertencentes aos mais variados segmentos da economia, trazendo resultados que impactam a produtividade, eficiência e promovem uma mudança na cultura das empresas. Embora tais transformações tenham foco na excelência operacional, pensar enxuto requer um alinhamento em todos os níveis organizacionais, fazendo com que os líderes venham a desempenhar um papel fundamental para garantir os resultados e suportar o desenvolvimento de todas as pessoas que contribuem para o sucesso da organização.

Liderar, um papel exercido em toda e qualquer organização. A função primária de um líder é prover direcionamento de seus liderados para que todos venham a alcançar um objetivo comum. No mundo corporativo isso se traduz em obter resultados que sejam mensuráveis e alinhados com a visão de futuro do negócio. Por mais simples que essa afirmação venha a parecer, desempenhar tal papel demanda um conjunto de características fundamentais. É senso comum que habilidades de comunicação, organização e aspectos pessoais como o carisma venham determinar a chance de sucesso de um líder, no entanto no mundo dos negócios tais fatores podem exercer apenas um papel secundário.

“Os três líderes mais carismáticos deste século infligiram mais sofrimento à raça humana do que quase qualquer trio na história: Hitler, Stalin e Mao. O que importa não é o carisma do líder. O que importa é a missão do líder.”
(DRUCKER, 1990. *Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*)

Acompanhando as mudanças na administração ao longo dos anos, a função da liderança se transformou, partindo do arcaico modelo ditador - “Faça do meu jeito!” - passando pelo movimento de empoderamento da força de trabalho, fortemente adotado durante as décadas de 1970 e 1980 - “Faça do seu jeito”. Em um ambiente enxuto a função primária de um líder é desenvolver pessoas, garantindo que elas exerçam um papel de protagonismo nos processos, buscando engajamento e comprometimento com os resultados - “Venha comigo... e vamos descobrir isso juntos.” - o jeito *Lean*.

Os líderes *Lean*, assim como líderes de qualquer natureza, desejam ver resultados, sobretudo ganhos financeiros. Contudo, o pensamento enxuto traz a consciência de que esses ganhos são resultados de um processo, e se referem ao desempenho *passado* deste processo. Para este líder, o melhor é administrar o processo *agora* que o resultado virá no futuro. A partir desse ponto de vista o foco passa a ser o trabalho e

os problemas que estão “na mão” e uma mudança na abordagem - não deve-se pular para conclusões ou soluções, primeiro deve-se entender a situação e questionar: por que ela acontece?

Entender e questionar é uma das formas da liderança obter engajamento da força de trabalho para a solução de problemas a nível operacional. Esse papel pode ser usado não somente para resolver de fato os problemas, mas também para se obter um consenso mútuo da situação, permitindo que o líder exerça a função de mentor, transferindo poderes para que a equipe seja incentivada a participar das soluções e transformações que permitirão alcançar os resultados esperados.

Nesse contexto, quais aspectos foram modificados no comportamento da liderança?

Obter a resposta certa → Fazer as perguntas certas

Essa mudança de comportamento se reflete no que vem a ser os três fundamentos da gestão *lean*: todos, em todos os níveis, devem construir novas capacidades; as pessoas mais próximas de um problema geralmente entendem este problema de uma maneira melhor; e que uma das principais responsabilidades de um líder é fornecer instrução e mentoria eficazes para suas equipes. Líderes em geral tendem a pensar que sua principal função é prover soluções para os problemas da empresa. É preciso investir em um processo mental de escuta, reflexão e confiança na equipe para que o gestor chegue a um entendimento de que ele não precisa ser o centro da solução de um problema.



Agir imediatamente → Entender e investigar as causas

Problemas que não são completamente solucionados, eventualmente voltarão a ocorrer. É preciso empreender tempo na busca das causas raízes dos problemas, redirecionando um pouco dos esforços das ações de correção. “Vá e veja por si mesmo” - conceito por trás do termo japonês Genchi Genbutsu - e representa a atitude de ir até o local onde ocorre o problema e coletar dados para melhor tomada de decisão e resolução. Líderes com este comportamento não são reconhecidos por sua capacidade de resposta a imprevistos e sim por construir equipes capacitadas para solução de problemas.



Definir metas gerais para que todos sigam → Conectar os objetivos e metas da organização ao trabalho do dia a dia

Desdobrar a estratégia e os objetivos do negócio em metas práticas que a equipe possa buscar no seu trabalho do dia a dia, provendo uma maneira de conectar o futuro ao presente. Tal comportamento requer que o líder entenda e explique como o trabalho de sua equipe contribui para o sucesso da organização e vai além: o líder entende os objetivos pessoais de





cada um, reconhecendo que o indivíduo será mais engajado com o trabalho - e o resultado - se estes possuírem um significado.

A transformação do comportamento da liderança é uma peça chave para o sucesso na busca pela excelência operacional em uma organização. Construir entendimento e convicção é uma jornada pessoal de cada líder. A compreensão da necessidade de mudança é um passo mais crítico para sustentar e amplificar os resultados que são esperados para a organização.

A Firjan IEL auxilia as empresas fluminenses a implementar e desenvolver a Gestão *Lean*, por meio de Educação Executiva e Consultoria, visando a eliminação de desperdícios e ganho de produtividade nas atividades de manufatura e office.

MICHEL PEÇANHA

Especialista em Lean

Gerência de Capacitação Empresarial - Firjan IEL

iel@firjan.com.br