

Cuide bem dos seus ativos

Autor: Robson Gouveia

Novembro de 2010

Espero que você possa compartilhar do meu entusiasmo com o cenário de um Brasil promissor, excluindo os interesses políticos e nossas preferências partidárias, anseio que você leitor possa acreditar que temos, ainda, um ótimo momento pela frente. Mesmo com as incertezas sobre o futuro da economia mundial, nós brasileiros, temos como fonte de motivação os eventos vindouros que teremos em nosso país somado ao fato de termos potencial para alcançarmos a quinta economia mundial em 2016. Tudo isto nos traz muita euforia e a aposta de que podemos alcançar algo mais em nossas empresas. Este cenário tem trazido investimentos externos, planos de expansão de nossas companhias e o desafio ainda maior na obtenção de uma excelência operacional coligada a uma estratégia comercial ousada e robusta. Seguimos nossa jornada Lean para sermos empresas cada vez mais competitivas e vencedoras. Nesse cenário com tantos planos visando o futuro, não podemos descuidar do que temos atualmente, o que conquistamos até aqui e o que precisamos manter nas perfeitas condições para enfrentarmos o que virá pela frente. Julgo que estamos em um bom momento para falarmos sobre os nossos ativos. Como eles estão? Quem são eles? O que temos feito?

Pela definição da área de contabilidade os ativos são os bens e direitos que uma empresa possui, resultante de suas transações ou eventos passados dos quais futuros benefícios econômicos podem ser obtidos. Exemplos de ativos incluem caixa, estoques, equipamentos e prédios. Na contabilidade pública brasileira, há uma grande quantidade de contas de compensação, que figuram em ativos para fins de controle e análise, ou seja, independem das relações diretas jurídicas e econômicas com um determinado bem. Em uma organização, podemos definir como ativo tudo aquilo que é de portabilidade, de ordem material ou intelectual. Aos especialistas em economia e gestão de ativos peço gentilmente que não se irrite com a minha simplicidade na definição, meu interesse neste texto não é conceituar o que é um ativo e, tão pouco, entrar em questões abrangentes e complexas em que estão inseridas as muitas definições e transações possíveis com os ativos. Nesta ocasião, separei de forma bastante simplificada os ativos que julguei mais importante na evolução de nossa jornada Lean.

Pessoas – O velho jargão utilizado por muitas organizações nunca foi tão bem vindo – As pessoas são os nossos maiores ativos. Pessoas são importantes ativos, mesmo que por definição acadêmica tenhamos o contrário. A minha primeira pergunta é: Como estamos cuidando das pessoas? Especialmente aquelas mais talentosas. A evolução que tanto almejamos em nossas empresas e o anseio de capturar as oportunidades que se apresentam em uma economia favorável, passa pela necessidade de desenvolvermos e retermos as pessoas talentosas com uma liderança excelente e entusiasmada pela melhoria. A grande maioria das empresas selecionam pessoas com base em sua formação, especializações e a quantidade de idiomas que estas possam falar com desenvoltura e propriedade. Esta é uma lei praticamente imutável em nosso mercado de trabalho. Também não quero aqui, julgar se isto é certo ou errado, ou sugerir uma melhor forma para se fazer uma contratação. O que quero, na verdade, é colocar o meu ponto de vista que pode ser o mesmo da grande maioria, ou ainda, na melhor das hipóteses, sugerir uma reflexão. As pessoas são contratadas na maioria das vezes por suas competências técnicas, porém são promovidas, se desenvolvem ou são demitidas pelo seu comportamento. Vivemos a era da valorização do comportamento e da atitude. Pessoas talentosas nem sempre são pessoas que receberam uma boa formação, que carregam um extenso currículo ou se expressam pela sua capacidade bilíngüe. Todos nós devemos conhecer um caso que envolve uma contratação onde uma grande promessa não passou pelo verdadeiro teste que é aplicado diariamente em nossas organizações. No *gemba* (local onde o trabalho acontece) é onde avaliamos em nossos contratados a capacidade de trabalhar em equipe, exercer liderança, solucionar problemas, conflitos, rapidez e eficiência na tomada de decisões. Não é a toa que Toyota utiliza o evento *Jishuken* para formar líderes Lean na prática. Há um ótimo artigo escrito por Lirio Busato que explica o que é o evento *Jishuken* (<http://www.lean.org.br/artigos/22/jishuken-formacao-de-lideranca-lean-na-pratica.aspx>). Pessoas talentosas deveriam sim ser vistas como um ativo, mesmo sabendo que, exatamente com estas pessoas, que não temos nenhuma “propriedade”. São pessoas dispostas para enfrentar desafios constantes e que são as mais assediadas pelos concorrentes e outros empregadores. O mercado aquecido poderá levar o que você tem de melhor. Este é o momento para você pensar sobre isto. Como reter, desenvolver novos talentos e não ficar sujeito a ter que repor pessoas chaves. Muitas das pessoas que temos não são substituíveis, não podem ser tratadas como uma peça que você pode perder, retirar ou repor. Com respeito ao seu time e ou preferência pelo futebol, mas o que dizer se o São Paulo FC.

quiser repor sua maior estrela, o goleiro Rogério Ceni. Dificilmente encontrará alguém com as mesmas características, a habilidade de comandar, bater faltas e com tantas conquistas. O Rogério Ceni possuiu um talento extra em sua posição, quer você goste dele ou não. Temos que ter em nossas empresas e especialmente em nossas lideranças, pessoas com talento extra. Estamos realmente identificando, reconhecendo, recompensando e desenvolvendo as pessoas talentosas? Valorizando as pessoas como verdadeiros ativos?

Equipamentos e instalações – Este é certamente outro ponto fundamental em nosso desenvolvimento. Empresas que evoluíram em suas jornadas Lean não podem ter a mesma aparência de outrora. É fácil identificar um local organizado com equipamentos bem cuidados, quadros, pessoas e instalações impecáveis em sua aparência. Se você ainda tem problema para manter os 5Ss e não conseguiu expandir o conceito de fábrica organizada da portaria à expedição, certamente você tem problemas em sua base estrutural e no modelo mental aplicado. Você já ouviu falar que quando criamos algum quadro para experimento, seja de acompanhamento hora à hora na produção ou para gestão de qualquer processo, este deve ser o mais simples possível, não demanda de tempo e dinheiro e nem precisa ser feito em uma empresa especializada que trabalha exclusivamente com gestão visual. Fiz muitos quadros usando linhas de separação feitas com durex e plásticos como suportes para gráficos e relatórios A3. Esta simplicidade para se testar uma hipótese é extremamente importante. Agora, se o que criamos para gestão visual deu certo no teste da hipótese, então poderemos melhorar e fazer algo que tenha uma aparência agradável e que transmita credibilidade. É muito diferente de ter um quadro bonito que não funciona, condeno diretamente esta linha de raciocínio, porém, se funciona, tem que ser um convite agradável aos olhos. Uma empresa mergulhada em uma jornada de transformação Lean precisa ter em suas áreas e painéis de gestão visual um convite para que as pessoas, as mais leigas, possam enxergar ali, que há um tratamento diferenciado. Não podemos esquecer que muitos de nós recebemos clientes, a comunidade e acionistas em nossas instalações, o velho ditado de que a primeira imagem é a que fica é extremamente válido nestas circunstâncias. Gosto muito do local onde estão concentrados os painéis visuais de Gerenciamento Diário, de Processo, TPM e de Kaizen da nossa fábrica em Tubarão SC (Fig.01). Neste local a gerência e as lideranças se reúnem diariamente para discutirem como estão os indicadores estratégicos e os trabalhos de melhoria da localidade. É um local reservado no meio da área de produção, onde a maioria das pessoas precisam passar a cada troca de turno. Se as

As pessoas enxergam ali um local organizado, com quadros rigorosamente atualizados e com disciplina na execução das reuniões, certamente levarão para suas áreas de atuação o mesmo modelo mental aplicado.



Figura 01: Gestão visual na Fábrica da Alcoa em Tubarão SC.

Imagem passa credibilidade, mesmo todos nós sabendo que a credibilidade não está associada totalmente a imagem. Um acionista, diretor ou o presidente que deseja investir em uma expansão utilizará em seus muitos critérios, a capacidade que aquela organização possui em cuidar dos seus ativos, iniciando na portaria, passando pela organização das salas, limpeza e pintura das áreas internas e externas. Em nossa jornada Lean, tudo o que conquistamos até aqui, precisa ser transmitido também na imagem, de forma que, um leigo no assunto possa entender e levar uma ótima impressão quando visitar nossas empresas.

É evidente que cuidar bem de seus ativos não é simplesmente “maquiar” o que está feio, este artigo é para aqueles que trabalham sistematicamente na evolução dos 5Ss, do TPM (*Total Productive Maintenance*) e na jornada Lean para a Excelência Operacional. A simplicidade do texto que lhe escrevo está alicerçada no seguinte modelo mental: **Após um período de evolução na jornada Lean não basta ter ou ser, tem que parecer.** Como todo conceito ou informação

transmitida, sugiro que faça os seus próprios filtros, distribua nas peneiras existentes em sua consciência e aplique tudo o que julgar útil para os seus enormes desafios.

Se você é uma das pessoas talentosas em sua empresa com uma atitude e comportamento diferenciado, quero encorajá-lo (a) a continuar estudando, se especializando e aprendendo novas línguas. Cuide bem dos seus ativos. O hábito faz o monge? Sim, muitas vezes.



Robson Gouveia

Engenheiro de Produção Mecânica

Técnico em Administração e Comercio Exterior

Coordenador Corporativo de Lean na Alcoa Alumínio (ABS Alcoa Business System) - Divisão de Extrudados.

Corresponsável pelo desenvolvimento do sistema Lean na Alcoa (ABS – Alcoa Business System) desde 1998.

Atual responsável para disseminação do Lean na divisão de Extrudados, nas áreas administrativas e nas quatro plantas localizadas em Tubarão - SC, Sorocaba-SP, Santo André- SP e Itapissuma – PE.

Responsável pela expansão dos conceitos Lean na Cadeia de Valor do alumínio Extrudado, prestando consultoria para fornecedores e clientes da Alcoa.

Escreve mensalmente artigos sobre o Lean para funcionários, parceiros e a comunidade Lean.