

Modelos Mentais em uma jornada Lean

Autor: Robson Gouveia

Outubro de 2010

Falar sobre comportamento é sempre um grande desafio pelo simples fato de mexer com questões culturais e as mais diversas crenças e valores que carregamos como indivíduos, somado a isto, temos ainda nossos modelos mentais pré-concebidos, que funcionam como um filtro em tudo aquilo que enxergamos. Os modelos mentais que carregamos advindos de nossa formação, muitas vezes não nos permitem enxergar o que é preciso, o que enxergamos está condicionado ao que acreditamos ou julgamos como sendo algo correto, são pressuposições sobre como o mundo funciona, com base em alguma experiência, formação e temperamento. Modelos mentais são importantes, pois afetam o que vemos, fazemos e como nos comportamos. Em uma jornada *Lean* necessariamente estaremos lidando com pessoas em todos os níveis e com as mais diversificadas expectativas, o *Lean*, como sempre insisto, vai muito além do conhecimento de ferramentas ou técnicas, envolve grandiosamente o capital humano e demanda de um novo comportamento para aqueles que desejam o sucesso na desafiante jornada de implementação. Neste artigo, vamos procurar entender estes novos comportamentos. Anseio por uma boa e profícua leitura de todos.

Por muitos anos, a implementação do sistema *Lean* foi encarado como uma simples e única aplicação de ferramentas e não uma mudança cultural. O acesso a informação, a abertura da Toyota e as diversas literaturas publicadas, permitiram que os interessados em criar “empresas *Lean*” prestassem mais atenção às pessoas e seu papel no sistema. A precursora Toyota e outras centenas de empresas que optaram pelo *Lean* solucionam milhares de problemas, anualmente, através de seus programas de sugestões, esta é a forma mais clara de reconhecer e recompensar as pessoas por seus esforços coletivos e em equipe. Um dos modelos mentais mais importantes em uma jornada *Lean* é o que está relacionado com a forma com que enxergamos os problemas e acima de tudo, o valor que damos a eles. Tenho tido a oportunidade de participar de muitas apresentações internamente e também das mais diversas empresas, em todas elas, algo sempre me chama atenção: as pessoas gostam de mostrar somente os indicadores, fatos e ações que não revelam problemas. Não podemos condená-las por isto, afinal, aprendemos desde cedo que ter e falar sobre problemas são questões que devem ser evitadas, pois trarão sempre algum aborrecimento. Os líderes que desejam uma transformação *Lean*, precisam encorajar seus

subordinados a trazerem problemas para que sejam resolvidos e, passar a se preocupar, quando alguém não trazer nenhum. É um modelo mental que prega: “não ter problemas é um grande problema”.

O que nos leva muitas vezes a certa resistência ao uso de quadros de gestão visual ou das revisões de nossos relatórios A3 e seus indicadores de progresso, é que eles nos revelarão problemas, que não estamos dispostos, ou somos incapazes de enfrentá-los. Este é um pensamento absolutamente equivocado e um modelo mental que influencia diretamente os resultados finais que foram planejados, é uma forma muito convencional e medíocre de pensamento.

Nos modelos mentais do planejamento convencional, o líder, muitas vezes, é considerado um ditador por seu estilo de liderança e sua visível dependência de dizer sempre como fazer as coisas. Somente “peões” participam no chão da fábrica, para o “chefe”, o lugar é atrás do computador administrando. Nessas empresas existem padrões, porém, somente são seguidos em algumas situações ou quando há a eminência de uma auditoria. A produção nunca é interrompida para solucionar problemas em definitivo, na hora em que acontecem. O pensamento está voltado, somente, para números de curto prazo, dando maior importância a quantidade e não a qualidade, os problemas são considerados algo a ser escondido. A regra é: não seja pego com os problemas em suas mãos e não tentem resolver, porque não são capacitados, somente especialistas (classe de empregados superiores) resolvem os problemas. Quando alguém diz as pessoas sempre o que elas têm que fazer, suas mentes se fecham e com isto invariavelmente perderá a experiência, o conhecimento e a criatividade que elas têm a oferecer. Talvez você ou as pessoas de sua empresa não se identifiquem com este modelo mental apresentado, alguns pontos podem realmente ter evoluído, mas por outro lado, outros ou todos podem estar impregnados nas rotinas diárias de operadores, supervisores, gerentes e diretores da sua organização.

Líderes e seus modelos mentais direcionam suas empresas para os mais diversos caminhos. Pascal Dennis em seu livro *Getting the Right Things Done (The Lean Enterprise Institute – Cambridge, MA, USA- December 2006)* traduzido pelo Lean Institute Brasil, faz um comparativo sobre o modelo mental da gestão tradicional e o modelo mental para uma transformação *Lean (Fig.01 e 02)*, compartilhando de suas idéias desafio você a fazer uma

minuciosa análise para saber o quão distante ou próximo está você e sua empresa dos modelos mentais *Lean*.

Modelos Mentais do planejamento convencional

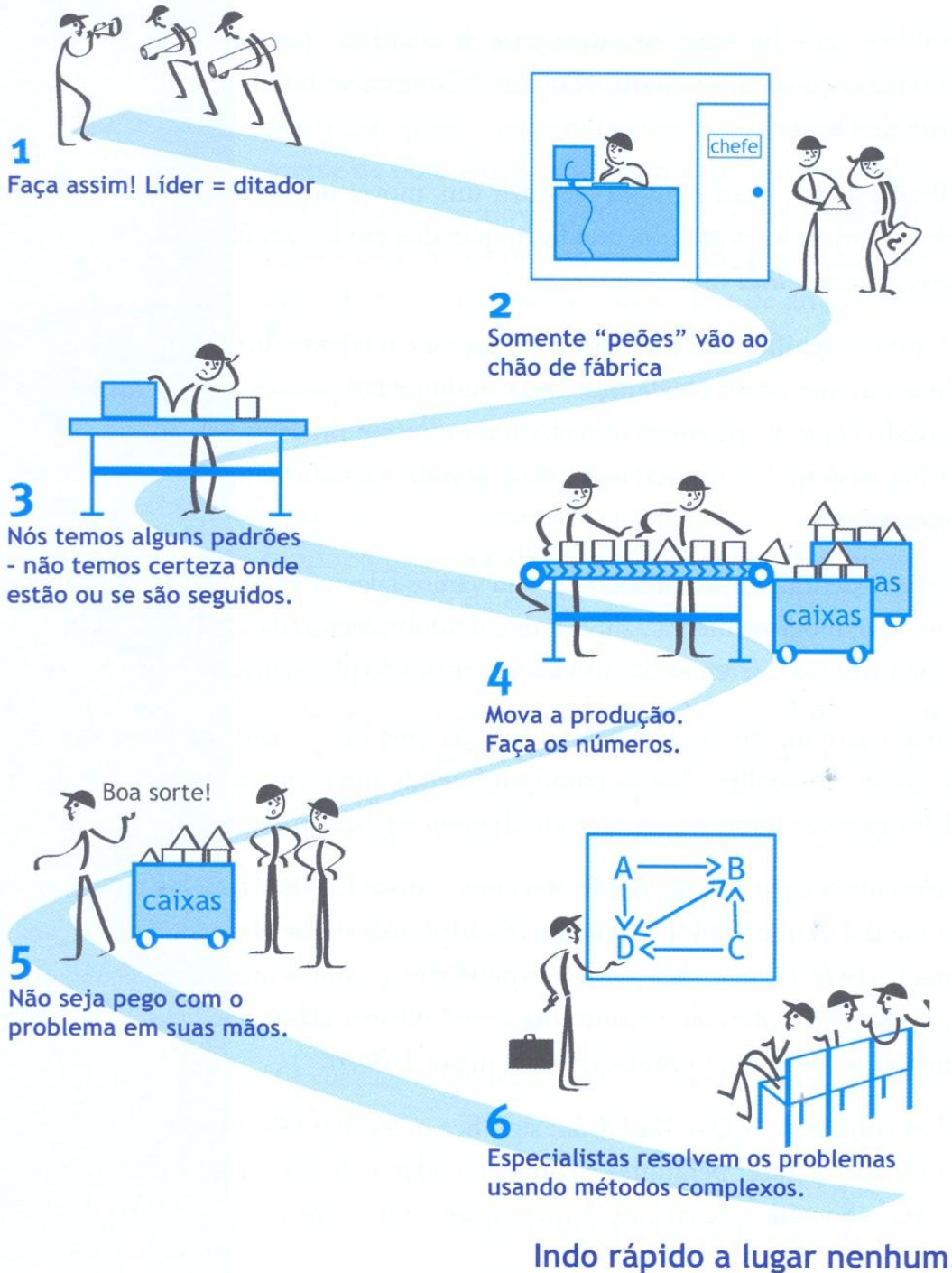
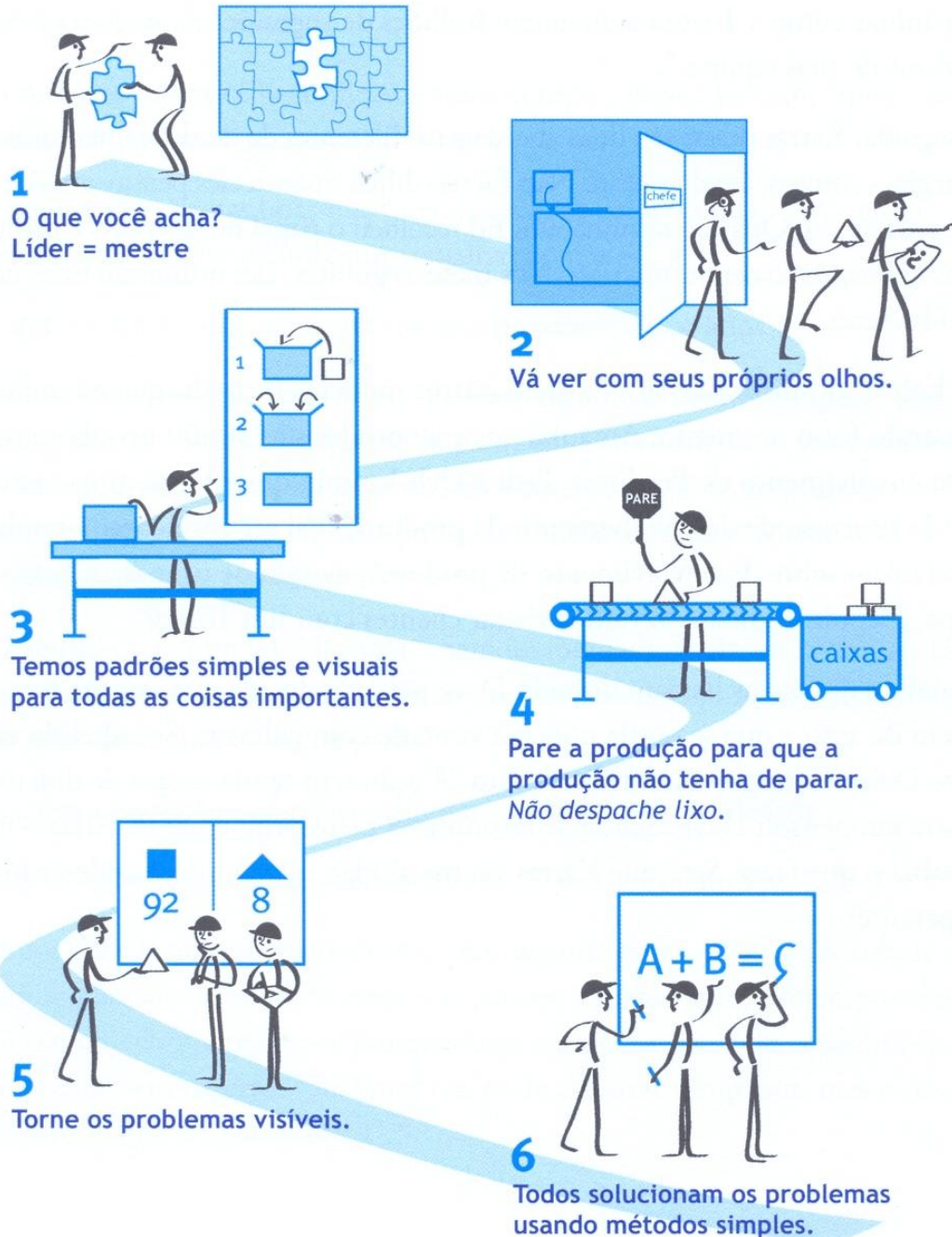


Figura 01: Modelos Mentais do planejamento convencional
Fonte: Fazendo Acontecer a Coisa Certa – Autor: Pascal Dennis

Modelos Mentais Lean



Fazendo acontecer a coisa certa.

O Modelo mental *lean* apresentado trata-se de uma teoria e embora muitos não admitem seguir teorias por se considerarem “pessoas práticas”, são seus consumidores vorazes. Cada vez que praticamos um plano ou praticamos uma ação, estamos baseados inconscientemente em alguma teoria ou modelo mental que nos faz pensar que atingiremos um determinado objetivo. Cada uma das seis figuras desenhadas por Dennis nos permite uma ampla discussão sobre o papel da liderança, a importância do *gemba*, o trabalho padronizado, os processos estáveis, a cadeia de ajuda, a gestão visual e a solução de problemas.

Vivenciei uma grata experiência quando em 2008 a fábrica de extrusão da Alcoa em Santo André SP (Planta de Utinga) foi reconhecida como um destaque no *OpEx Asat* (*Operational Excellence* - Auditoria interna para medir a excelência operacional). Nos três anos anteriores iniciamos um grande trabalho para mudar o cenário existente nesta fábrica, fizemos um ótimo desdobramento de A3, muitos Kaizens, TPM para ganhar estabilidade e, com muita disciplina, o gerenciamento diário para identificar e resolver problemas com o máximo de velocidade no menor espaço de tempo. Mudamos o patamar do custo variável e nos tornamos um *case* de sucesso internamente. Este foi um trabalho que compartilho dos méritos inicialmente com o gerente da planta, que enxergou esta oportunidade, e com muitas pessoas da liderança e do operacional que se dedicaram incansavelmente, o trabalho em equipe foi, mais uma vez, a chave para o sucesso. Na verdade, o que experimentamos foi uma nova forma de pensamento, modelos mentais que valorizam a solução de problemas e que colocaram todos para trabalharem com foco em um claro propósito. Gosto também de um exemplo dado recentemente por um de nossos gerentes em relação a modelos mentais, a analogia feita por ele é de que se o operador segue os padrões existentes para os 5Ss, ele também será capaz de seguir os padrões de qualidade e de segurança, não há uma chave seletora na cabeça das pessoas que faça com que elas sigam um padrão e abandonem outros. Portanto, se você tem problemas para seguir os padrões de 5Ss estabelecidos, você certamente está sujeito a um problema de qualidade com maior gravidade, ou ainda, um indesejável evento em que a integridade física ou a vida de pessoas sejam colocadas em risco.

Em nossas localidades, estamos atualmente, muito nivelados em relação ao uso de ferramentas e os experimentos com os modelos mentais para a evolução da jornada *Lean*, percebo muita evolução no comportamento das pessoas e acredito que também consegui evoluir em meu pensamento. Temos enormes desafios para o aumento da capacidade e redução dos

custos, de gerar robustez em nossos processos e aumentar a nossa eficiência global, aliás, estes devem ser os desafios de muitas empresas. Na verdade, o que precisamos e desejamos, é gerar valor para o cliente que é a principal razão de nossa existência como organizações.

Modelos mentais para em uma jornada *Lean* é mais um convite para a sua reflexão, se você não tem sido um bom líder, tem uma liderança deficitária abaixo de você, ou ainda utilizem os modelos mentais errados, sua evolução com o Lean será sempre algo muito limitado em alguns trabalhos de melhoria que impactam em resultados pontuais e que não atingem necessariamente a percepção do cliente. Como responsáveis pela condução das pessoas e os resultados dos nossos negócios, precisamos entender, cada vez mais, que liderança tem a ver com a linguagem e o comportamento. Entender a semântica e o estudo do relacionamento entre as diferentes linguagens de liderança e seu real significado são habilidades fundamentais. Dentre a caótica mixórdia de palavras, atos e comportamentos do cotidiano, os líderes precisam formar os comportamentos, habilidades e atitudes que trarão o sucesso desejado em uma transformação *Lean*. Faça suas escolhas e ponha em prática os modelos mentais que trarão a você e sua empresa os mais robustos resultados dentro desta jornada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DENNIS, PASCAL. **Fazendo Acontecer a Coisa Certa**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2007. 212p.
DENNIS, PASCAL. **Getting The Right Things Done**. 1. ed. Cambridge, MA, USA : Lean Enterprise Institute, 2006. 230p.
DENNIS, PASCAL. **Produção Lean Simplificada**. 1.ed. Porto Alegre : Bookman, 2008. 192p.
LIKER, J. K.; HOSEUS, M. **A Cultura Toyota** . 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 576p.



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.