

Trilha *Lean Manufacturing*

# Gestão *Lean*

Carlos Fernando Martins

“

A simplicidade tende ao desenvolvimento,  
a complexidade à desintegração.

Peter Drucker

”

Realização

**INSTITUTO SENAI**  
DE TECNOLOGIA LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO

**EXTENSÃO**  
Faculdade  
SENAI



Pensar *lean* é pensar simples, e aí está a essência do pensamento enxuto. Mas você tem que trabalhar duro para manter esta simplicidade. É uma questão de manter seu pensamento limpo, como colocou Steve Jobs. Assim, se você já começou uma jornada enxuta, deve ter percebido várias mudanças em seu *layout*, iniciativas de 5S, gestão visual, muitas atividades de kaizens (melhoria contínua), entre outras. Não precisamos fazer algo complexo, todavia tudo isso represente algo em torno de 20% das mudanças necessárias. O restante diz respeito ao modo como você fará a gestão de tudo isso. São os seus hábitos, seu modo de agir e pensar que irão lhe proporcionar uma jornada curta ou longa. Tudo isso depende somente de você, das suas atitudes do dia a dia, da sua rotina. Neste contexto, esse material tem o objetivo de munir você de algo muitas vezes ignorado numa jornada *lean*, o que leva a fracassos e desistências: a arte de gerenciar com simplicidade, de forma a continuar caminhando.

Vamos dividir esse tema em 5 partes: 1. Contexto; 2. O Estado Atual; 3. As Consequências de se Manter no Estado Atual; 4. Propostas; 5. A Convocação Final.

# 1. Contexto

Se você já começou a jornada *lean* aprendendo a enxergar e eliminar desperdícios, desenvolvendo outras pessoas e si próprio para melhorar os processos de forma contínua, tenha em mente uma verdade:



**“Tudo que é humano necessariamente retrocede quando não avança.”**

Edward Gibbon



**Ou seja, se você não estiver melhorando, piorando está, simples assim.**



Um dia, há muitos anos, presenciei uma reunião de encarregados da prefeitura da cidade em que eu morava com a comunidade, a respeito de uma praça. Era a revitalização de um espaço público que não tinha garantia de segurança às pessoas que por ali transitavam ou usavam para lazer e descanso. A prefeitura estava numa campanha de revitalização das praças da cidade.

## 2. Estado Atual

Essa praça continha um parquinho velho e mal cuidado, com lixo e com mato por todos os cantos, o que já estava gerando doenças na região e problemas de drogas. Algo precisava ser feito.



## 3. As Consequências de se Manter no Estado Atual

Eventualmente alguém poderá se ferir ou contrair doenças na região, além de ser um ponto para aumento da criminalidade. Certamente, não queremos isso em nossos bairros.

## 4. Propostas

Vamos apresentar duas propostas: a primeira, a real.  
A segunda, idealizada por nós.



### 4.1 Proposta 1: a realizada

A prefeitura propôs revitalizar integralmente a praça, construir um novo parquinho com brinquedos novos, cortar o mato, colocar bancos novos, replantar árvores e fazer um local agradável para passeio, piqueniques e descansos. Inclusive disponibilizou aulas de pintura e ginástica no parque.

Não tardou um ano para que as coisas voltassem ao estado original: uma área abandonada, sujeiras e brinquedos quebrados. Velhos problemas. Algumas perguntas poderiam ser levantadas:

1

Por que as coisas retrocederam e os problemas reapareceram?

2

A culpa está nas pessoas que frequentam a praça ou na prefeitura que não fiscalizou?

3

Faltou uma área policial para cuidar da praça e punir os responsáveis?

**Quem nunca viu uma situação parecida com essa, que pare de ler esse material!**



## 4.2 Proposta 2: a idealizada

Além de propor a revitalização completa da praça como na Proposta 1, a prefeitura fez um acordo com a comunidade. Elegeu uma espécie de equipe guardiã. Essa equipe tinha a responsabilidade de cuidar e aprimorar a praça diariamente, fornecendo relatos mensais à prefeitura. A praça mais bem cuidada da cidade ganharia algum reconhecimento, além de dar um ambiente agradável à toda comunidade. Estava definida a motivação.



**Sem um propósito definido,  
você não vai a lugar algum  
ou todo lugar serve.**



A prefeitura capacitou essa equipe em práticas simples de trabalho e gestão. Eis as tarefas:

- 1 Todos os dias, de forma bem definida e horário marcado, um membro do grupo passava para verificar o status da praça. Uma espécie de item de verificação para ver se tudo estava funcionando e nada fora do seu lugar. Conversava com as pessoas para levantar informações e as anotava em um caderninho;
- 2 Se um problema era visto, era corrigido na hora ou levado para a equipe tomar uma decisão. Se a equipe não conseguisse resolver, o problema era levado para a comunidade e depois para a prefeitura;
- 3 Quanto aos problemas que estavam ao alcance da comunidade, a equipe discutia no centro comunitário e gerava um plano de melhorias;
- 4 A equipe disponibilizou um quadro simples para mostrar à comunidade, que era verificado todos os dias. Quando um líder passava, anotava o que estava ok e o que não estava.
- 5 No fim do dia, os membros se reuniam em torno do quadro para validar as informações;
- 6 Ao lado do quadro, a equipe deixou uma caixa para serem inseridos folhetos com ideias de melhoria ou relatos de problemas. Uma vez por semana, as ideias eram coletadas e implementadas, sempre que possível, informando ao dono da ideia.
- 7 Além desse quadro, a equipe construiu outro com um plano de pequenos investimentos. Assim, todos podiam ver em que a praça iria se transformar. Um plano validado pela comunidade.



**Se você não cuidar, tudo irá piorar, naturalmente.**



Vamos a alguns questionamentos:

**1/** Qual das duas propostas tem mais chance de alcançar resultados de longo prazo?

**2/** Onde conseguimos ver um padrão de gestão?

**3/** Qual delas possibilita corrigir erros rapidamente e dar responsabilidades às pessoas?

**4/** Em que situação há um local para mostrar problemas críticos e ouvir as pessoas?

**5/** Qual das duas soluções dá um norte, uma orientação para as pessoas dos planos para a praça?

Certamente você deve ter apontado a proposta idealizada. Verdade. Ela apresenta o que chamamos de Sistema de Gerenciamento *Lean*, formado por quatro elementos essenciais:



Fonte: Mann (2010)

## 5. A Convocação Final

Diante desta situação simples apresentada, faça um exercício mental: troque a hipótese da praça e do parquinho pela sua empresa ou local do seu trabalho. Na sua jornada *lean*, as coisas são mais parecidas com a proposta 1 ou com a 2? A resposta pode explicar e muito o sucesso ou fracasso da jornada *lean* da sua empresa.

Portanto, durante uma jornada *lean*, nunca abandone seus processos quando eles já estiverem atingido um patamar de desempenho. Se você não estiver cuidando (gerenciando) e melhorando o processo para atingir outro nível de desempenho, ele estará piorando todos os dias, e o custo do retrabalho será maior. O que aconteceu com a praça pode acontecer com sua empresa, e é isso que não queremos!





A gestão visual é mais um adorno do *lean* que está no conjunto amplo de ferramentas disponíveis. Todavia, sozinha, não funciona. É fundamental o entendimento da padronização da liderança, da responsabilização e da disciplina. Juntos, eles formam o Sistema de Gerenciamento *Lean*, que é uma poderosa ferramenta do pensamento enxuto.

Para sustentar as melhorias e continuar evoluindo na escalada do sucesso, a gestão *lean* ainda contempla o desdobramento pelas diretrizes, ou seja, com base em um direcionamento, onde estamos (condição atual), para onde vamos (nosso desafio) e o que precisamos ou vamos fazer (nosso plano). No mundo *lean*, isso se chama HOSHIN KANRI.

Nesta parte da trilha, Sistema de Gerenciamento *Lean* e Hoshin Kanri irão compor o nosso mundo de gestão *lean*.

A exemplo do sistema solar apresentado nesta parte da trilha, a composição de cultura *lean*, fluxo, PDCA de processos e gestão *lean* podem formar também um outro sistema, o Sistema *lean*, voltando para atender às necessidades de negócio da sua empresa.



## Referências

CAMPOS, V. F. **O Verdadeiro Poder**. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

DENNIS, P. **Fazendo acontecer a coisa certa**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2007.

JACKSON, T. L. **HOSHIN KANRI for the Lean Enterprise**: developing Competitive Capabilities and a Managing Profit. New York: CRC Press, 2006.

MANN, D. **Liderança Lean**. Ferramentas de gestão para sustentar a cultura lean. São Paulo: Ed. Leopardo, 2010.

Produção: Coordenadoria de Educação Digital do SENAI/SC