UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

**OS EFEITOS DO SISTEMA TOYOTA/LEAN EM PROCESSOS
DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

SÃO PAULO

2019

Alexandre José Possendoro

**OS EFEITOS DO SISTEMA TOYOTA/LEAN NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação. Área de Concentração - Interfaces Sociais da Comunicação.
Orientadora - Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch

SÃO PAULO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Possendoro, Alexandre José

Os efeitos do sistema Toyota/lean em processos de comunicação organizacional / Alexandre José Possendoro ; orientadora, Margarida M. Krohling Kunsch. -- São Paulo, 2019.

710 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Bibliografia

Versão original

1. comunicação organizacional 2. gestão e comunicação 3. sistema Toyota 4. sistema lean 5. comunicação interna I. M. Krohling Kunsch, Margarida II. Título.

CDD 21.ed. - 659.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

POSSENDORO, Alexandre José. **Os efeitos do sistema toyota/lean na comunicação organizacional.**

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Comunicação.

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Dedico este trabalho às pessoas com as quais sempre sonhei e amei, mesmo antes de conhecê-las: minha amada esposa Simoni e amadas filhas Amábile e Amanda.

AGRADECIMENTOS

Quatro anos de noites mal dormidas. Centenas de fins de semana. Estresse em conciliar estudos, família e trabalho. Dúvidas, angústias e medos de um objeto de pesquisa novo, complexo e incontrolável. A solidão da pesquisa sempre ao lado. Pensar, pensar, pensar... Pesquisar, pesquisar, pesquisar... Entrevistar, entrevistar, entrevistar... Negociar, negociar, negociar... Escrever, escrever, escrever... Revisar, revisar, revisar...

Chegar aqui não foi fácil. Fazer uma tese de doutorado é sempre difícil. No Brasil, muito mais. Desculpem, sei que a metáfora é velha, mas inevitável: anos de sangue, suor e lágrimas. Mas eis que em meio a essa saga, quando tudo parecia perdido, de repente, você estendeu a mão, por saber que vale a pena investir na produção de conhecimento. Hoje, com olhos que insistem em molhar as mãos e o teclado, só consigo lhe nomear. E agradecer.

Esta parte é para vocês...

Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch, minha orientadora, grande organizadora do conhecimento humano, autoridade máxima em tudo que faz, referência absoluta, a primeira que verdadeiramente acreditou nessa pesquisa. Foi minha professora; uma luz pelos caminhos às vezes obscuros da comunicação. E que tantas vezes estendeu a mão em momentos cruciais.

Prof. Dr. Alvair Torres, da FEA-USP, um dos maiores especialistas do Brasil em sistema Toyota/lean, com visão astronômica, infinita, sobre gestão e comunicação. Obrigado por, sem ter a menor obrigação, com generosidade raríssima nesse complexo Brasil atual, ter sido coorientador, o que alargou a visão de pesquisa como eu jamais havia pensado.

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, que mostrou, tantas vezes, na prática, o que é ser líder, o que ser gestor, o que é ser humano; aquele que a todo momento estava lá, com a mão estendida, indicando caminhos, aconselhando e sendo, antes de tudo, amigo.

A tantos e tantos colegas professores, fundamentais que fizeram a diferença nessa trajetória. Perdoem-me, mestres, caso o cansaço desses quatro anos me afeta agora a lembrança. Todos vocês foram importantes. Construíram conhecimento. Tornaram-me o que sou.

O Prof. Dr. Manoel Carlos Chaparro, meu orientador do Mestrado, lenda viva do jornalismo brasileiro, cujo coração só não é maior que a sabedoria. Todos os mestres da ECA-USP, onde me orgulho de ter construído minha Graduação, meu Mestrado e meu Doutorado.

Professores que dividiram comigo, por muito ou pouco tempo – não importa a quantidade, mas a qualidade – esses meus mais de 20 mais de anos de comunicação e de educação. O prof. Nivaldo Ferraz, parceiro de tantos anos, de “planos mirabolantes”, gestor sem falhas, comunicador sem igual, amigo sem riscos. Prof. Francisco Bicudo, exemplo de

integridade, de ética, de humanidade, que tanto inspirou em mim, creio que às vezes sem saber, a nobre e fundamental missão de comunicar e de ensinar.

Meus coordenadores atuais, exemplos de competência, de humanidade, que jamais deixaram de entender o quanto é penosa essa saga e que fizeram tudo o que era possível para ajudar e apoiar: Prof. Sérgio Andreucci, da Fapcom, Profa. Camila Vaiano, da Fam.

Amigos fraternos do Lean Institute Brasil que me ensinaram uma mentalidade nova, uma maneira de viver mais construtiva, mais valorosa... Prof. José Roberto Ferro, que me abriu as portas para esse novo mundo, pela parceria de anos, pelo apoio provocativo, às vezes silencioso, mas sempre fundamental. Prof. Flávio Picchi, gestor humano, preciso, generoso, ético, que lidera ensinando. Telma Rodriguez, amiga, professora, líder diferenciada, sem a qual eu certamente não teria chegado onde estou. Alexandre Cardoso, um dos consultores entrevistados, parceiro generoso, sábio, profundo conhecedor, amigo antes de tudo. Todos os colegas do instituto com os quais tento aprender: Christopher Thompson, Flávio Battaglia, Robson Gouveia, Roberta Pietro... Perdoem me aqui se não cito todos. É só timidez.

Aos amigos que fiz nas duas empresas em que realizei estudos de casos e que foram mais do que fundamentais neste estudo. Dr. Carlos Frederico Pinto, ser humano profundo, conhecedor lean nato, que hipnotiza nas falas, nas palestras, que me abriu as portas do Instituto de Oncologia do Vale (IOV) como poucos. Stela Maris e Fernanda Juvenal que tão carinhosamente guiaram meus passos e me permitiram ver o trabalho grandioso que fazem. Todos os entrevistados que, sei que de coração, permitiram que suas experiências de vida enriquecessem a minha: Daniel Oliveira de Souza, Aline Maciel Rangel Bacelar, Antonia Marta, Elisangela Keli Romano, Valéria Aparecida Ferreira Maia, Evelin Araújo dos Santos Marota, assim como todos os outros colaboradores.

Todos os amigos do Grupo Wolpac, fundamentais a esse estudo, que também abriram suas portas de forma generosa, humana, precisa, adequada e que me mostraram, também, o que é ser verdadeiramente lean: Luis Fernando Wolf, Derick Souza Dantas, Danilo Moreira da Silva e Felipe Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto e todos os demais colaboradores.

Os consultores e especialistas de empresas que generosamente me concederam entrevistas e me ensinaram a saber mais e melhor: Ruy Cortez de Oliveira, do Kaizen Institute Brasil, Diego Correia, gerente da Porsche Consulting Brasil; os amigos de tantas outras companhias que observei tentando entender a ciência por trás desse milagre chamado comunicação humana.

Os jornalistas com quem atuei, os comunicadores organizacionais com quem trabalhei, todos os profissionais de relações públicas que dividem comigo conhecimentos, os colegas

professores de tantas áreas do saber, com quem dividi e divido projetos e sonhos, os milhares de alunos com os quais compartilhei e compartilho experiências...

Minha família...

Meu pai e minha mãe, Geraldo Possendoro e Darcy Morato Possendoro, e meu irmão, Geraldo José Possendoro. Meus construtores. Da ponta do pé ao último fio de cabelo, foram quem me criaram, ensinaram-me honestidade, o que é ser filho, irmão e pai. Por terem feito de mim o que sou, pela ajuda, paciência, amor, pelo perdão. Ao meu sobrinho Bruno; à minha cunhada Daniela. Aos meus sogro e sogra, Rubens Pedroza e Maria Cleuza de Souza Pedroza; aos cunhados mais próximos, Cilmaria, Jair, aos sobrinhos Lucas e Jeferson, pelos apoios em momentos fundamentais. Todos vocês, nunca se esqueçam: é o amor que nos une...

Aos meus ascendentes que mesmo não estando mais aqui neste pequeno e passageiro mundo de átomos deixaram seus genes, ensinamentos, exemplos de vida e marcas que preenchem para sempre nossos sangues e nossas almas: meus avós, eternamente em memória, Emílio e Isaura, Francisco e Mariana.

E meus sonhos, meus orgulhos, minhas bases de vida, meus propósitos que me fazem levantar todos os dias e acreditar no amor, na humanidade, no trabalho, na luta e na vida: meu amor, amiga, companheira, esposa, Simoni de Souza Pedroza Possendoro, e minhas paixões, minhas filhas, Amábile Pedroza Possendoro e Amanda Pedroza Possendoro.

São minhas vitaminas, cujos olhares, beijos e abraços, ao final de um dia exaustivo, têm a milagrosa capacidade de me recuperar imediatamente, pronto para, se preciso for, ir à Lua, ao Sol, a Marte, a Saturno... sempre por elas. É o poder feminino, maior e mais sábio do que todos os outros, que me salva infinitas vezes, diariamente, quando me deparo com dificuldades nas encruzilhadas da vida. São as responsáveis maiores por este e por todos os meus trabalhos. Amo vocês para a eternidade... Ah, minhas filhas me pediram para agradecer ao Beni, nosso cachorrinho: Beni, obrigado pelas seções de carinho, hein? Foram muuuito importantes.

E Deus e Jesus Cristo, sempre pacientes, que tantas vezes, de verdade, percebi ao meu lado, cutucando meu ombro, podem acreditar, alertando-me de perigos, fazendo-me repensar as coisas, tentando me ensinar sobre como agir, o que falar, quando falar, mas também a calar, a pedir desculpas e a perdoar. Coisas mais difíceis do que todas as teses do mundo...

A todos, os obrigados infinitos. A gratidão eterna. Esta tese é para vocês. Para todos que ainda acreditam no poder construtivo da comunicação, da educação e da ciência. Para aqueles que, mesmo em meio às constantes forças repressoras e retrógradas, ainda persistem na civilização da humanidade.

Não desistamos da vida!

“Quando a educação não é libertadora, o sonho do oprimido é ser opressor”.

Paulo Freire

Com todo respeito ao mestre, troca-se educação por gestão e comunicação, e ter-se-á o mesmo resultado.

RESUMO

POSSENDORO, Alexandre José. **Os efeitos do sistema Toyota/lean em processos de comunicação organizacional**. 2019. 1 vol. Tese (Doutorado) Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Esta tese tem como objetivo investigar como a adoção do sistema Toyota/lean provoca transformações em processos comunicacionais de organizações que efetuam essa troca de modelo de gestão. Parte do pressuposto de que a Toyota – no decorrer de sua trajetória e por causas diversas, culturais, econômicas, sociais e específicas dos fundadores da empresa – desenvolveu um sistema de gestão (chamado hoje, também, de sistema lean) distinto dos sistemas tradicionais, com raízes tayloristas, fordistas, burocráticas, advindas da produção em massa. Trata-se de um modelo que exige bases comunicacionais distintas da gestão tradicional. Então, essas organizações que adotam esse modelo podem ter profundas transformações comunicacionais, sobretudo na comunicação interna. Assim, a fundamentação teórica foi realizada com base em conceitos sobre organização, gestão, gestão e comunicação, comunicação e relacionamento organizacional, e gestão Toyota/lean. A pesquisa de campo adotada, com abordagem qualitativa, foi baseada em entrevistas semi-estruturadas com especialistas e com colaboradores de empresas que estão vivenciando essas transformações, além de estudos de casos realizados, principalmente, em duas companhias brasileiras que estão adotando o sistema Toyota/lean e tendo profundas transformações comunicacionais: o Instituto de Oncologia do Vale (IOV) e o Grupo Wolpac. O estudo mostra que a adoção do sistema Toyota/lean pode provocar mudanças profundas em processos de comunicação, o que desloca a comunicação organizacional tradicional para outros eixos de mentalidade e operação. O estudo conclui que o sistema Toyota/lean pode desenvolver na organização um novo modelo de comunicação organizacional, um modelo que esta tese denomina de “comunicação engajada”. Esse modelo é formado, em resumo, por cinco estruturas básicas: a comunicação totalmente focada na busca, revelação, análise e solução de problemas; o uso intensivo do diálogo presencial, aberto, livre, democrático e transparente no gemba; a gestão visual focada em revelar problemas; o respeito pelas pessoas (suas visões, relatos e vivências) e um relacionamento distinto do tradicional entre líderes e liderados, baseado não mais no poder hierárquico, mas no compartilhamento engajado de ideias e experiências.

Palavras-chave: organização, gestão, relacionamento, comunicação, gestão Toyota/lean, comunicação engajada.

ABSTRACT

POSSENDORO, Alexandre José. **The effects of the Toyota/lean system on organizational communication processes**. 2019. 1 vol. Thesis (Ph.D.) School of Communications and Arts, University of São Paulo, São Paulo, 2019.

This thesis aims to investigate how the adoption of the Toyota/lean system causes transformations in communication processes of organizations that make this change of management model. Based on the assumption that Toyota – in the course of its history and due to diverse cultural, economic, social and specific causes of the founders of the company – has developed a system of management (now called lean system) with Taylorist, Fordist, bureaucratic, roots of mass production. It is a model that requires different communication bases from traditional management. So, these organizations that adopt this model can have profound transformations of communication, especially in internal communication. Thus, the theoretical basis was based on concepts about organization, management, management and communication, communication and organizational relationship, and Toyota/lean management. The field research adopted, with a qualitative approach, was based on semi-structured interviews with specialists and collaborators of companies that are experiencing these transformations, as well as case studies carried out mainly in two brazilian companies that are adopting the Toyota/lean system and having deep communication transformations: Instituto de Oncologia do Vale (IOV) and Grupo Wolpac. The study shows that adopting the Toyota/lean system can lead to profound changes in communication processes, which shifts traditional organizational communication to other axes of mindset and operation. The study concludes that the Toyota/lean system can develop in the organization a new model of organizational communication, a model that this thesis calls "engaged communication". This model is formed, in short, by five basic structures: communication totally focused on the search, revelation, analysis and solution of problems; the intensive use of face-to-face, open, free, democratic and transparent dialogue in gembu; visual management focused on revealing problems; respect for people (their visions, reports and experiences), and a relationship that is distinct from traditional between leaders and subordinates, based not on hierarchical power but on the sharing of ideas and experiences.

Key words: organization, management, relationship, communication, Toyota / lean management, engaged communication.

LISTA DE FIGURAS

1 - Lista de gráficos

Gráfico 1 – Evolução na quantidade de “Alertas” no IOV.....	232
Gráfico 2 – Evolução da quantidade de “Alertas” no IOV por unidade.....	234

2 - Lista de ilustrações

Ilustração 1 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparece a relação de entrevistados.....	83
Ilustração 2 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparecem os 17 “nós” para codificação das entrevistas.....	84
Ilustração 3 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparecem os “nós” para codificação dos entrevistados consultores.....	85
Ilustração 4 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparece fragmento de texto selecionado em uma das entrevistas, codificado no “nó” “Diálogo” e “subnó” “Antes”.....	86
Ilustração 5 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparece fragmento de entrevista que foi codificada em “nó” e “subnó”.....	87
Ilustração 6 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparece fragmentos de textos retirados de diferentes entrevistados, codificados num “nó” e “subnó” específico.....	87
Ilustração 7 – A “casa” Toyota.....	159
Ilustração 8 – Jornal interno dissemina sistema Toyota/lean.....	234
Ilustração 9 – A “casa” do modelo engajado de comunicação organizacional.....	484

3 - Lista de imagens

Imagem 1 - Imagem 1 – O “Quadro Gerador de Ideias” do IOV.....	226
Imagem 2 – Imagem 2 - Quadros geradores de ideias no IOV.....	227
Imagem 3 – O “Alerta de segurança” do IOV.....	228
Imagem 4 – Exemplo de problema relatado num “Alerta” no IOV.....	231
Imagem 5 – Post-its com ideias.....	236
Imagem 6 – Post-its com ideias (2).....	237
Imagem 7 – Quadros de ideias com Alertas e Post-its com ideias.....	240

Imagem 8 – Entenda a tabela “Impacto versus Dificuldade”.....	243
Imagem 9 – Tabela “Impacto versus Dificuldade”: quadrante “baixo impacto e baixa dificuldade”.....	244
Imagem 10 – Tabela “Impacto versus Dificuldade”: quadrante “alto impacto e baixa dificuldade”.....	244
Imagem 11 – Tabela “Impacto versus Dificuldade”: quadrante “alto impacto e alta dificuldade”.....	245
Imagem 12 – Tabela “Impacto versus Dificuldade”: quadrante “baixo impacto e alta dificuldade”.....	246
Imagem 13 – Tabela “Impacto versus Dificuldade” nos quadros de gestão visual.....	247
Imagem 14 – Perguntas feitas a todos nas reuniões.....	249
Imagem 15 – “Documentos com perguntas usadas nas reuniões.....	250
Imagem 16 - Mapeamento do Fluxo de Valor realizado no IOV.....	256
Imagem 17 - O “Estado Atual” do Mapeamento do Fluxo de Valor no IOV.....	256
Imagem 18 – “Estado Futuro” de um Mapeamento do Fluxo de Valor no IOV.....	257
Imagem 19 - Exemplo de Post-its sobre o Estado Atual.....	258
Imagem 20 – Exemplo de Post-its sobre o Estado Futuro.....	260
Imagem 21 – Exemplos de Mapas do Fluxo de valor no IOV.....	262
Imagem 22 – Kanbans como processos de comunicação no IOV (2).....	263
Imagem 23 – Detalhes dos kanbans como processos de comunicação no IOV.....	263
Imagem 24 – “Cinco porquês” como processos de comunicação na Wolpac	266
Imagem 25 – Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac.....	267
Imagem 26 – Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac (2).....	268
Imagem 27 - Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac (3).....	269
Imagem 28 - Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac (3).....	270

Imagem 29 – Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac (3).....	271
Imagem 30 - “Cinco Porquês” exibidos pela fábrica da Wolpac.....	272
Imagem 31 – Exemplo de post-its para relatar problemas na Wolpac.....	273
Imagem 32 – Estrutura de post-its para relatar problemas na Wolpac.....	273
Imagem 33 – Sala Obeya e os post-its sobre problemas na Wolpac	274
Imagem 34 – Estrutura do post-it para resolução de problemas.....	275
Imagem 35 – O “supermercado” de componentes da Wolpac.....	276
Imagem 36 – O cartão kanban como processo de comunicação.....	277
Imagem 37 - A gestão visual “Dedo-Duro”	278
Imagem 38 – Gestão visual “Dedo-duro” espalhada pela fábrica da Wolpac	279
Imagem 39 – Disseminação interna de conceitos sobre lean.....	293
Imagem 40 – Quadro hoshin kanri.....	294
Imagem 41 – O quadro catch-ball.....	294
Imagem 42 – Gestão visual sobre “Trabalho Padronizado”.....	295
Imagem 43 – Países cujos pesquisadores já estudaram o case IOV.....	296
Imagem 44 – Sala Obeya do IOV.....	297
Imagem 45 – Resumo da gestão visual na sala obeya do IOV.....	298
Imagem 46 – Check lista diário: quadro que resume os problemas do IOV.....	300
Imagem 47 – Quadro com Plano Anual IOV.....	302
Imagem 48 – Sala obeya e a agenda do diretor.....	302
Imagem 49 – Gestão visual dissemina conceitos da gestão Toyota/lean.....	303
Imagem 50 – Gestão visual dissemina conceitos da gestão Toyota/lean (2).....	306
Imagem 51 – Quadros de Gerenciamento Diário distribuídos pela Wolpac.....	306
Imagem 52 – O andon na Wolpac.....	307

Imagem 53 – Regras do Ando exibido para todos pela Wolpac.....	310
Imagem 54 – Sala Obeya da Wolpac.....	311
Imagem 55 – Painéis de gestão visual sobre 5S.....	312
Imagem 56 – Painéis de gestão visual sobre 5S (2).....	313
Imagem 57 – Exemplo de A3 desenvolvido no IOV.....	325
Imagem 58 – Exemplos de A3 exibidos nas paredes do IOV.....	326
Imagem 59 – Exemplos de A3 em elaboração, feitos à lápis.....	330
Imagem 60 – Parte de um A3 do IOV onde se define o problema.....	333
Imagem 61 – O lado esquerdo de um A3 do IOV.....	334
Imagem 62 – O lado direito de um A3 do IOV: a execução das ações.....	336
Imagem 63 - A3 na Wolpac.....	338
Imagem 64 – Exemplo de A3 feito à lápis na Wolpac.....	340
Imagem 65 – O “Contexto” de um A3 da Wolpac.....	341
Imagem 66 – O “Contexto” de um A3 da Wolpac (2).....	342
Imagem 67 – Objetivos/metasp e análises sobre os problemas num A3 da Wolpac.....	343
Imagem 68 – O “Estado Futuro” de um A3 da Wolpac.....	344
Imagem 69 – Round de Segurança no setor de logística do IOV.....	364
Imagem 70 – Reunião de Fechamento do Quadro de Ideias.....	366
Imagem 71 – Reunião sobre A3 na sede do IOV.....	366
Imagem 72 – Reunião sobre A3 na sede do IOV na filial de Taubaté.....	367
Imagem 73 – Reunião à distância com lideranças na sala obeya.....	368
Imagem 74 – Reunião de Gerenciamento Diário na sala obeya da Wolpac.....	369
Imagem 75 – Reunião sobre Kaizens e A3 na Wolpac.....	370

4 - Lista de Nuvens de palavras

Nuvem de palavras 1 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	284
Nuvem de palavras 2 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	288
Nuvem de palavras 3 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	290
Nuvem de palavras 4 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	291
Nuvem de palavras 5 - Palavras-chaves mais frequentes, acerca de “gestão visual antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	316
Nuvem de palavras 6 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “gestão visual depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	320
Nuvem de palavras 7 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	322
Nuvem de palavras 8 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	323
Nuvem de palavras 9 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “uso do A3 antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	347
Nuvem de palavras 10 - Mais frequentes acerca de “uso do A3 depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	350
Nuvem de palavras 11 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Uso do A3 antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	352
Nuvem de palavras 12 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Uso do A3 depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	353
Nuvem de palavras 13 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	356
Nuvem de palavras 14 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	359

Nuvem de palavras 15 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	361
Nuvem de palavras 16 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	362
Nuvem de palavras 17 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	373
Nuvem de palavras 18 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com pessoas do IOV e da Wolpac.....	375
Nuvem de palavras 19 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	377
Nuvem de palavras 20 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	379
Nuvem de palavras 21 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação interpessoal antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	381
Nuvem de palavras 22 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “uso do A3 depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	383
Nuvem de palavras 23 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	385
Nuvem de palavras 24 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	387
Nuvem de palavras 25 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo” antes do sistema Toyota/lean, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	389
Nuvem de palavras 26 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	391
Nuvem de palavras 27 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	393
Nuvem de palavras 28 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	395

Nuvem de palavras 29 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “fazer perguntas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	397
Nuvem de palavras 30 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “fazer perguntas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	400
Nuvem de palavras 31 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “fazer perguntas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	402
Nuvem de palavras 32 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “fazer perguntas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	403
Nuvem de palavras 33 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	406
Nuvem de palavras 34 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	409
Nuvem de palavras 35 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	411
Nuvem de palavras 36 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	412
Nuvem de palavras 37 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	415
Nuvem de palavras 38 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	417
Nuvem de palavras 39 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	418
Nuvem de palavras 40 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	420
Nuvem de palavras 41 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “reuniões antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	422
Nuvem de palavras 42 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	425
Nuvem de palavras 43 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	427
Nuvem de palavras 44 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	428

Nuvem de palavras 45 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	431
Nuvem de palavras 46 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	433
Nuvem de palavras 47 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	435
Nuvem de palavras 48 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	437
Nuvem de palavras 49 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	439
Nuvem de palavras 50 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	442
Nuvem de palavras 51 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	444
Nuvem de palavras 52 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	445
Nuvem de palavras 53 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	448
Nuvem de palavras 54 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	450
Nuvem de palavras 55 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	452
Nuvem de palavras 56 – Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....	453
Nuvem de palavras 57 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	456
Nuvem de palavras 58 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições depois do sistema” Toyota/lean, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	458

Nuvem de palavras 59 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....460

Nuvem de palavras 60 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....461

Nuvem de palavras 61 – Palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de estabilidade no emprego antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....464

Nuvem de palavras 62 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de estabilidade no emprego depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....466

Nuvem de palavras 63 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de maior estabilidade no emprego antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....468

Nuvem de palavras 64 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de maior estabilidade no emprego depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores.....469

5 - Lista de tabelas

Tabela 1 – Formação do questionário semi-estruturado.....69

Tabela 2 – Resultados do lean no IOV.....76

Tabela 3 – Comparativo entre visões de gestão/comunicação.....116

Tabela 4 – Os cinco pilares da “consciência comunicativa” organizacional.....135

Tabela 5 - Comunicação tradicional x comunicação contemporânea.....136

Tabela 6 – Os oito tipos de desperdícios do sistema Toyota/lean.....165

Tabela 7 – Comparativo entre a fábrica de produção em massa e fábrica toyotista.....166

Tabela 8 – Comparativo entre “visão ocidental” e “visão oriental” sobre problemas.....174

Tabela 9 – Evolução dos Alertas no IOV.....232

Tabela 10 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....288

Tabela 11 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “revelar problemas” nas entrevistas com consultores.....292

Tabela 12 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “gestão visual” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	320
Tabela 13 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas” nas entrevistas com consultores.....	324
Tabela 14 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “uso do A3” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	351
Tabela 15 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “Uso do A3” coletadas nas entrevistas com consultores.....	354
Tabela 16 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	359
Tabela 17 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem” nas entrevistas com consultores.....	363
Tabela 18 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância” colhidas nas entrevistas com funcionários do IOV e da Wolpac.....	376
Tabela 19 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância” coletadas nas entrevistas com consultores.....	379
Tabela 20 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “uso do A3” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	384
Tabela 21 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas” colhidas nas entrevistas com consultores.....	387
Tabela 22 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	392
Tabela 23 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo” colhidas nas entrevistas com consultores do KIB, LIB e PCB.....	395
Tabela 24 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “fazer perguntas” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	400
Tabela 25 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “fazer perguntas” colhidas nas entrevistas com consultores.....	404
Tabela 26 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	410
Tabela 27 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir” colhidas nas entrevistas com consultores.....	403

Tabela 28 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	418
Tabela 29 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes” colhidas nas entrevistas com consultores.....	420
Tabela 30 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	425
Tabela 31 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “reuniões” colhidas nas entrevistas com consultores.....	429
Tabela 32 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso”, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	434
Tabela 33 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso” colhidas nas entrevistas com consultores.....	437
Tabela 34 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	442
Tabela 35 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados” nas entrevistas com consultores.....	446
Tabela 36 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	451
Tabela 37 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas” nas entrevistas com consultores.....	454
Tabela 38 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	459
Tabela 39 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições” nas entrevistas com consultores.....	462
Tabela 40 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de maior estabilidade no emprego” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac.....	467
Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registrados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores.....	475

LISTA DE SIGLAS

IOV – Instituto de Oncologia do Vale

IMVP - International Motor Vehicle Program

KIB - Kaizen Institute Brasil

LEI - Lean Enterprise Institute

LIB - Lean Institute Brasil

MIT - Massachusetts Institute of Technology

PCB - Porsche Consulting Brasil

STP - Sistema Toyota de Produção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	32
1.1 Hipótese, objetivos e justificativa.....	33
1.2 Resumo da metodologia.....	35
1.3 A estrutura da tese.....	36
1.4 A experiência do pesquisador.....	37
2 METODOLOGIA.....	39
2.1 Referências teóricas da tese.....	39
2.1.1 Referências de livros.....	40
2.1.2 Referências de artigos.....	42
2.2 A fundamentação da metodologia.....	43
2.2.1 A opção qualitativa.....	43
2.2.2 A inspiração fenomenológica.....	45
2.2.3 A entrevista qualitativa.....	49
2.2.3.1 A entrevista semi-aberta.....	53
2.2.3.2 O roteiro de perguntas e o protocolo.....	54
2.2.3.3 O ato da entrevista.....	56
2.2.4 Os estudos de casos.....	58
2.2.5 A análise dos conteúdos das entrevistas e das demais evidências coletadas.....	61
2.2.5.1 O uso do software NVivo.....	63
2.3 O percurso metodológico.....	64
2.3.1 Planejamento e preparação das entrevistas.....	64
2.3.2 Os estudos de casos no IOV e na Wolpac: entrevistas, coletas/registros de materiais e observações de campo.....	67
2.3.2.1 Formação do questionário de perguntas para entrevistas no IOV e na Wolpac.....	69
2.3.2.2 Estudo de caso no IOV.....	75
2.3.2.3 Estudo de caso no grupo Wolpac.....	78
2.3.3 Entrevistas com consultores.....	80
2.3.4 Análises dos resultados.....	81
2.3.4.1 Pré-análise.....	81
2.3.4.2 Exploração do Material.....	81

2.3.4.3 Tratamento dos resultados.....	82
2.3.5 O uso do software NVivo.....	82
2.3.5.1 Carregamento dos dados no NVivo.....	82
2.3.5.2 A definição de “nós”	83
2.3.5.3 “Nós” e “subnós” para entrevistas empresas com as empresas.....	84
2.3.5.4 “Nós” e “subnós” para entrevistas com consultores.....	84
2.3.5.5 Codificação das entrevistas.....	85
2.4 Conclusões do capítulo.....	88
 3 ORGANIZAÇÕES, GESTÃO, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO.....	 89
3.1 Relações fundamentais entre organização, gestão e comunicação.....	89
3.2 Correntes de gestão e de comunicação.....	97
3.2.1 A gestão clássica/científica/burocrática.....	99
3.2.2 As “relações humanas”	111
3.2.3 A escola de sistemas sociais.....	113
3.3 Gestão, relacionamento e comunicação organizacional.....	119
3.4 Conclusões do capítulo.....	137
 4 O SISTEMA TOYOTA/LEAN.....	 139
4.1 Toyota, trajetórias históricas e culturais.....	146
4.2 Filosofia/mentalidade toyotista/lean.....	160
4.3 Cultura de equipe.....	163
4.4 Valor e desperdício.....	165
4.5 Resolução de problemas e causas-raízes.....	169
4.6 O gemba.....	175
4.7 Conclusões do capítulo.....	177
 5 SISTEMA TOYOTA/LEAN, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO.....	 180
5.1 Sistema Toyota/lean: relacionamento, comunicação e conhecimento.....	180
5.2 Relacionamento e comunicação para desenvolver pessoas.....	181
5.3 Fazer perguntas.....	182
5.4 Saber ouvir.....	184
5.5 Comunicação presencial e diálogo.....	187
5.6 Fluxo “ascendente” e comunicação simplificada.....	189

5.7 O “vá ver” e o respeito às pessoas.....	192
5.8 A cultura do diálogo e da crítica.....	196
5.9 A mensagem de estabilidade.....	200
5.10 Gestão visual e “A3”.....	205
5.11 Gestão do conhecimento.....	208
5.12 Comunicação entre líderes e liderados.....	214
5.13 Conclusões do capítulo.....	219
 6 ESTUDOS DE CASOS: INSTITUTO DE ONCOLOGIA DO VALE (IOV) E GRUPO WOLPAC.....	 222
6.1 Comunicação sobre problemas: revelar e discutir sobre problemas, no IOV e na Wolpac.....	224
6.1.1 Comunicação sobre problemas no IOV: materiais coletados/registrados.....	225
6.1.1.1 <i>Quadro gerador de ideias</i>	225
6.1.1.2 <i>“Alertas de Segurança” e “Post-its de Ideias”</i>	228
6.1.1.3 <i>Impacto versus Complexidade</i>	243
6.1.1.4 <i>Planilhas de perguntas</i>	249
6.1.1.5 <i>O Mapeamento do Fluxo de Valor</i>	255
6.1.1.6 <i>O “kanban”</i>	262
6.1.2 Comunicação sobre problemas na Wolpac: materiais coletados/registrados.....	265
6.1.2.1 <i>Cinco por Quês</i>	265
6.1.2.2 <i>Post-its sobre problemas</i>	273
6.1.2.3 <i>Painel “Dedo Duro”</i>	276
6.1.3 Comunicação sobre problemas: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	280
6.1.3.1 <i>Antes do sistema Toyota/lean</i>	281
6.1.3.2 <i>Depois do sistema Toyota/lean</i>	284
6.2 Comunicação sobre problemas: resultados das entrevistas com consultores KIB, LIB e PCB.....	289
6.2.1 <i>Antes do sistema Toyota/lean</i>	289
6.2.2 <i>Depois do sistema Toyota/lean</i>	290
6.3 Comunicação sobre problemas: gestão visual no IOV e na Wolpac.....	292
6.3.1 Gestão visual: materiais coletados/registrados no IOV.....	292
6.3.1.1 <i>Sala Obeya do IOV</i>	297

6.3.2 Gestão visual: materiais coletados/registrados na Wolpac.....	303
6.3.2.1 <i>Sala Obeya da Wolpac</i>	310
6.3.3 Gestão visual: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	314
6.3.3.1 <i>Antes do sistema Toyota/lean</i>	314
6.3.3.2 <i>Depois do sistema Toyota/lean</i>	317
6.4 Gestão visual: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB	321
6.4.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	321
6.4.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	322
6.5 Comunicação sobre problemas: uso do “A3” no IOV e na Wolpac	324
6.5.1 O uso do “A3”: materiais coletados/registrados no IOV.....	325
6.5.2 O uso do “A3”: materiais coletados/registrados na Wolpac.....	338
6.5.3 O uso do “A3”: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	345
6.5.3.1 <i>Antes do sistema Toyota/lean</i>	346
6.5.3.2 <i>Depois do sistema Toyota/lean</i>	347
6.6 Uso do “A3”: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB	351
6.6.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	351
6.6.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	352
6.7 Comunicação sobre problemas: processos de ensino e aprendizagem no IOV e na Wolpac	354
6.7.1 Processos de ensino e aprendizagem: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	354
6.7.1.1 <i>Antes do sistema Toyota/lean</i>	357
6.7.1.2 <i>Depois do sistema Toyota/lean</i>	360
6.8 Processos de ensino e aprendizagem: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB	360
6.8.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	360
6.8.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	361
6.9 Comunicação entre as pessoas	363
6.9.1 Novas dinâmicas comunicacionais observadas no IOV.....	364
6.9.1.1 <i>Rounds de Segurança</i>	364
6.9.1.2 <i>“Fechamento” de Quadro de Ideias</i>	365
6.9.1.3 <i>Reuniões sobre A3</i>	366

6.9.1.4 Reunião de Lideranças.....	367
6.9.2 Novas dinâmicas comunicacionais observadas na Wolpac.....	368
6.9.2.1 Reunião de Gerenciamento Diário.....	369
6.9.2.2 Reunião sobre Kaizen e A3.....	369
6.10 Comunicação entre as pessoas: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	370
6.10.1 Comunicação presencial versus comunicação mediada por tecnologia/à distância: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	371
6.10.1.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	371
6.10.1.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	373
6.10.2 Comunicação presencial versus comunicação mediada por tecnologia/à distância: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	376
6.10.2.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	377
6.10.2.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	378
6.10.3 Comunicação interpessoal: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	379
6.10.3.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	380
6.10.3.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	382
6.10.4 Comunicação interpessoal: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	384
6.10.4.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	385
6.10.4.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	386
6.10.5 Diálogo: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	388
6.10.5.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	388
6.10.5.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	389
6.10.6 Diálogo: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	393
6.10.6.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	393
6.10.6.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	394
6.10.7 Fazer perguntas: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	396
6.10.7.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	396
6.10.7.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	398
6.10.8 Fazer perguntas: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	401
6.10.8.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	401

6.10.8.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	402
6.10.9 Saber ouvir: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	404
6.10.9.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	405
6.10.9.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	407
6.10.10 Saber ouvir: entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	410
6.10.10.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	411
6.10.10.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	412
6.10.11 Comunicação nas equipes: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	413
6.10.11.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	414
6.10.11.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	416
6.10.12 Comunicação nas equipes: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	418
6.10.12.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	418
6.10.12.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	419
6.10.13 Reuniões: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	421
6.10.13.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	421
6.10.13.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	423
6.10.14 Reuniões: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	426
6.10.14.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	426
6.10.14.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	427
6.10.15 Consenso: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	429
6.10.15.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	429
6.10.15.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	431
6.10.16 Consenso: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	434
6.10.16.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	435
6.10.16.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	436
6.10.17 Comunicação entre líderes e liderados: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	438
6.10.17.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	438
6.10.17.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	440

6.10.18 Comunicação entre líderes e liderados: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	443
6.10.18.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	443
6.10.18.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	444
6.10.19 Receber ou fazer críticas: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	446
6.10.19.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	447
6.10.19.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	448
6.10.20 Receber ou fazer críticas: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	451
6.10.20.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	452
6.10.20.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	453
6.10.21 Receber ou fazer advertências: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	454
6.10.21.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	454
6.10.21.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	456
6.10.22 Receber ou fazer advertências: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	459
6.10.22.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	460
6.10.22.2 Depois do sistema Toyota/lean.....	460
6.10.23 Estabilidade no emprego: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac.....	462
6.10.23.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	462
6.10.23.2 Depois do sistema Toyota /lean.....	464
6.10.24 Estabilidade no emprego: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB.....	468
6.10.24.1 Antes do sistema Toyota/lean.....	468
6.10.24.2 Depois do sistema Toyota /lean.....	468
7 CONCLUSÃO.....	470
7.1 Comunicação organizacional “engajada” versus “alienada”.....	472
7.2 A “casa” do modelo de comunicação organizacional “engajada”.....	484
REFERÊNCIAS.....	488

APÊNDICES.....495

ANEXOS.....688

1 INTRODUÇÃO

Uma revolução silenciosa ocorre hoje na gestão de boa parte das empresas do mundo e que gera interferências profundas na comunicação organizacional. Trata-se de um processo de mudança que se projetou mais fortemente na década de 80, inicialmente na indústria automobilística, migrou para outros setores produtivos e hoje atinge de indústrias a governos, de bancos a hospitais. São as organizações que, de diversas formas, tentam substituir a gestão moderna, advinda da indústria de massa, de raízes fordistas e burocráticas, pelo modelo de gestão desenvolvido na montadora japonesa Toyota. Com isso, provocam, mesmo que de forma inconsciente, transformações significativas nos processos de comunicação.

Batizado pelos norte-americanos de “sistema lean”, esse novo modelo de gestão prega, basicamente, a reorganização dos trabalhos buscando a eliminação de desperdícios nos processos produtivos e o aumento do valor do resultado, ou seja, dos produtos e/ou serviços. Nos primórdios, foi visto como um apanhado de técnicas e práticas. Aos poucos, ganhou status de modelo de gestão, de uma nova modalidade para estruturar dinâmicas de trabalho numa organização. Isso abriu um leque de transformações comunicacionais e passou a requerer novas abordagens de pesquisa sobre essas transformações, as quais esta tese se debruça.

Há, então, uma atual disseminação desse novo modelo de gestão por organizações dos mais diversos setores. E ao provocar uma série de mudanças na gestão moderna/tradicional das organizações, o sistema Toyota/lean gera *efeitos inevitáveis, também nos processos de comunicação dessas organizações*, que é o tema, o objeto desta tese. É nessa mudança em processos de comunicação gerada pela transformação do sistema de gestão que está o objeto, o problema e as hipóteses deste estudo. Há, aqui, uma nova vertente de pesquisa em comunicação organizacional que foca os processos de comunicação atrelados aos de gestão.

Gestão e comunicação são forças que atuam juntas, “umbilicalmente” unidas e inseparáveis. Autores (BARNARD, 1971; LITTLEJOHN, 1982; ETZIONI, 1989, 1976; ADLER; RODMAN, 2003; KUNSCH, 2003) afirmam que gestão e comunicação formam uma só estrutura. Embora distintos, são forças e/ou fenômenos que se confundem no cotidiano. Quando se muda a gestão, muda-se processos comunicacionais. A comunicação organizacional é decorrência do modelo de gestão. Uma não existe sem a outra; não é possível gerir sem comunicar; não é possível se comunicar sem gestão. Para além disso, planejar estrategicamente a comunicação requer entender o modelo de gestão da organização (KUNSCH, 2003, pág. 68).

A comunicação organizacional moderna/tradicional se desenvolveu na gestão similar, com forte herança taylorista/fordista/burocrática. Esse modelo está numa encruzilhada em

organizações que promovem essa troca de modelo de gestão. Isso gera impactos inevitáveis nos processos de comunicação. O sistema Toyota/lean pode implicar em mudanças de conceitos, de mentalidades, de técnicas, de práticas... O que gera desdobramentos nos processos de relacionamentos entre pessoas e obviamente nos processos de comunicação organizacional.

1.1 Hipótese, objetivos e justificativa

Nesse contexto, está a hipótese básica que guiou a pesquisa desta tese. A de que as empresas, muitas delas sem perceber¹, estão promovendo mudanças profundas em seus processos de comunicação e relacionamento entre pessoas ao adotarem o sistema Toyota/lean. Esse sistema é, também e de forma essencial, um conjunto de processos de comunicação, de compartilhamento de experiências e de práticas comunicacionais distintas das que ocorrem na gestão moderna/tradicional. Assim, esta tese tem como objetivo principal responder à seguinte questão de pesquisa: *como o sistema Toyota/lean muda ou pode mudar processos de comunicação e de relacionamentos entre pessoas nas organizações que promovem essa mudança de gestão?* Ou seja, quais são os efeitos comunicacionais, frutos dessa troca de modelo de gestão? Assim, visou-se registrar e analisar as novas práticas comunicacionais que surgem e discutir que tipos de mentalidades, atitudes e práticas esse fenômeno exige de pessoas e de organizações que passam por esse processo.

Esta pesquisa se justifica por uma série de motivos. São diversos os autores e estudos que provam que organizações que adotam o sistema Toyota/lean tornam-se melhores que as que não adotam (GLASER-SEGURA; GRAEML; PEINADO, 2011, pág. 423). Assim, intensifica-se a percepção que cada vez mais empresas estão e estarão adotando esse sistema, cujos conceitos se adaptam a qualquer tipo de organização, um fenômeno que potencialmente gera transformações sociais profundas (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADÃO, 2015, pág. 605). “Tornamo-nos convictos que os princípios da produção enxuta se aplicam igualmente a todas as indústrias de todo o mundo. E que a conversão para a produção enxuta exercerá profundo efeito sobre a sociedade humana; ela irá transformar o mundo” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. XVIII). “O modelo enxuto está alterando a indústria no mundo desenvolvido” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 24).

¹ Uma das perguntas que se fez a todos os 19 entrevistados de quatro empresas que adotam o Sistema Toyota/lean é se eles tinham consciência das mudanças nos processos de comunicação gerados pela mudança de gestão que protagonizavam. E todos disseram que não tinham tido ainda essa percepção, mas que com a entrevista passaram a pensar nisso.

Assim, autores dizem que há um campo fértil para novos estudos aprofundados sobre as diversas mudanças decorrentes desse fenômeno, inclusive comunicacionais, que envolvem a adoção do sistema Toyota/lean nas organizações (MARODIN; RIBEIRO; SAURIN, 2010, pág. 829). Os estudos existentes são restritos a determinados campos. A maioria se foca na capacidade desse sistema de eliminar desperdícios ou criar valor (MARODIN; RIBEIRO; SAURIN, 2010). São escassos estudos sobre os consequentes desdobramentos na comunicação organizacional (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 20) como o que estimulou esta tese.

Marodin, Ribeiro e Saurin (2010), por exemplo, relatam extensa pesquisa exploratória sobre a implementação desse sistema em 47 empresas, no Brasil e no exterior, e não havia nessa pesquisa qualquer menção, por menor que fosse, a possíveis transformações comunicacionais advindas dessas implementações (MARODIN; RIBEIRO; SAURIN, 2010, pág. 840). Isso é aparente nos estudos feitos em países emergentes, como o Brasil, cujas pesquisas focam-se mais no setor automotivo e/ou em áreas estritamente industriais (GLASER-SEGURA; GRAEML; PEINADO, 2011, pág. 425). E de forma mais restritiva ainda, o foco, inclusive histórico, de adoção do sistema Toyota/lean não tem sido no sentido de adotar esse modelo de gestão para a empresa como um todo, mas direcionado para os setores de manufatura das companhias. Em outras palavras, mais de dois terços das ações de adoção do sistema Toyota/lean são focadas no chão de fábrica. “Acreditamos que entender a Manufatura Enxuta somente como eficiente no chão de fábrica é restringir demais seu espectro de atuação” (FERNANDES; GODINHO FILHO, 2004, pág. 15). Paradoxalmente, são diversos os estudos que mostram que o sistema Toyota/lean vai muito além do chão de fábrica, dos aspectos estritamente relacionados à fabricação e execução de negócios (FÁVARO; TORRES JUNIOR; WECHSLER, 2007, pág. 78). Em boa parte dos casos, essa adoção ainda não é sistêmica, mas uma iniciativa de um ou outro executivo que busca implementar isso na empresa e que, em boa parte das vezes, enfrenta resistência de pessoas que demonstram dificuldades em se adaptar a mudanças.

Em paralelo, pesquisas em diversos países mostram que poucas empresas alcançam maturidade ou resultados sustentáveis na adoção desse sistema de gestão em médio e longo prazos. Autores acreditam que adoções do sistema Toyota/lean fracassam – ou seja, as empresas que tentam implementar esse sistema se mantêm presas aos modelos de gestão tradicionais – porque há fatores nesse novo modelo de gestão que ainda permanecem implícitos, não revelados (FERNANDES; GODINHO FILHO, 2004, pág. 10). Embora esse sistema de gestão já tenha sido adotado por companhias de quase todos os setores, o que de fato está por trás dele ainda se reveste de mistérios (BOWEN; SPEAR, 1999).

Autores argumentam que a maioria das empresas adotam superficialmente esse sistema (SMALLEY; SOBEK, 2010). Há muita frustração nesta seara. Embora já se vão mais de mais de 30 anos em que se descobriu que a Toyota desenvolveu um modelo de gestão superior, não há empresas que conseguiram reproduzir fielmente a gestão toyotista e atingir os níveis operacionais da montadora japonesa (BOWEN; SPEAR, 1999; FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013, pág. 2). “Até onde sabemos, apesar de todo o nosso conhecimento, de tudo que já foi publicado, de todos os recursos disponíveis, nenhuma empresa americana atingiu o nível da Toyota em termos de eficiência e eficácia” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 25). Pesquisas mostram que menos de 10% das empresas que iniciaram a implantação do sistema Toyota/lean alcançaram maturidade (MARODIN; RIBEIRO; SAURIN, 2010, pág. 830). Não só pelo desconhecimento, mas pela forma de implantação, aspectos críticos de um “sistema em transição” (FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013, pág. 2). Para autores, isso ocorre porque o sistema Toyota/lean é complexo; e o aspecto comunicacional, até então negligenciado, pode ser uma das “chaves” para se entender o sistema. As “ferramentas” não são o centro do sistema, mas sua superfície (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 25).

É preciso, então, aprofundar os estudos sobre o tema com olhares ainda não lançados (TEM CATEN; MARODIN; SAURIN, 2015, págs. 836-920), como é o escopo desta tese, que busca abrir novas frentes de pesquisa em comunicação organizacional. Muito além de entender as práticas do sistema Toyota/lean, a adoção desse modelo depende também da compreensão comunicacional, dos processos de comunicação, do relacionamento entre pessoas acerca dos princípios essenciais desse modelo (MARODIN; RIBEIRO; SAURIN, 2010, pág. 834).

Outro fator que torna esta tese relevante é a visão da comunicação organizacional como elemento fundamental e estratégico às organizações. Gerir uma empresa é, essencialmente, comunicar. Não há prática humana numa organização que não pressuponha isso. Um modelo de gestão gera uma forma de comunicação que também o retroalimenta (KUNSCH, 2003, pág. 69). E são escassos estudos sobre o papel da comunicação na gestão (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 20). Assim, esta tese é relevante também porque se propõe a entender como essa mudança de modelo de gestão exige novas estruturas/abordagens comunicacionais.

1.2 Resumo da metodologia

Neste contexto, esta tese é fruto de um percurso metodológico que evoluiu conforme as demandas e desafios que foram surgindo frutos do objeto pesquisado. Todo esse percurso está detalhado no capítulo dois, “Metodologia”. Em resumo, o primeiro passo foi uma extensa

fundamentação teórica sobre conceitos essenciais acerca do objeto pesquisado, com uma pesquisa bibliográfica feita em mais de 80 títulos, entre livros e artigos, além de teses, documentos de organizações, reportagens e conteúdos digitais.

O passo seguinte foi realizar entrevistas qualitativas com pessoas envolvidas em empresas que estão adotando o sistema Toyota/lean, o que resultou em estudos de casos sobre essas organizações com, além as entrevistas, também coletas e registros detalhados de materiais e pormenorizadas observações de campo. As entrevistadas buscaram, em resumo, coletar relatos de pessoas que vivenciaram e ainda vivenciam organizações que eram, como a maioria, totalmente estruturadas na gestão moderna/tradicional e, num determinado momento, passaram a adotar o sistema Toyota/lean, implicando, assim, numa série de transformações, incluindo, essencialmente para esta tese, mudanças nos processos de comunicação.

Como pode ser consultado no segundo capítulo, o da Metodologia, grande parte da pesquisa buscou entender como se configuravam os processos comunicacionais das empresas pesquisadas “antes” e “depois” do sistema Toyota/lean. As entrevistas com todas as pessoas buscaram capturar suas vivências e experiências sobre como percebiam os processos de comunicação “antes” do sistema Toyota/lean e sobre como passaram a perceber esses processos “após” a adoção do novo sistema. Da mesma forma, as coletas/registros de materiais e as observações de campo, frutos dos estudos de casos, também buscaram revelar e analisar as novas estruturas e abordagens comunicacionais que surgiram frutos da adoção do novo sistema de gestão e que foram relatadas nas entrevistas com as pessoas das respectivas empresas.

Nesse sentido, foram realizadas, no total, 19 entrevistas qualitativas feitas em profundidade com 19 pessoas envolvidas em adoção do sistema Toyota/lean. Dessas, foram 16 entrevistados que atuavam em quatro empresas que estavam e estão adotando o sistema Toyota/lean. Em duas dessas companhias, onde ocorreram 11 dessas entrevistas, foram feitos estudos de casos completos e detalhados. Sem esquecer três entrevistas feitas com três dos mais renomados e experientes consultores do Brasil que já atuaram apoiando dezenas de empresas na adoção do sistema Toyota/lean.

A metodologia básica desta tese seguiu o foco qualitativo. As entrevistas e estudos de casos foram realizadas, e seus conteúdos, analisados, utilizando-se como bases conceitos de uma série de autores ligados aos métodos qualitativos de pesquisas, assim como relacionados aos conceitos de estudos de casos. Para melhor entendimento acerca dos resultados da pesquisa, foi utilizado o NVivo, um software para tratamento e análise de pesquisa qualitativa.

1.3 A estrutura da tese

O resultado de tudo isso é esta tese, basicamente dividida em cinco partes. A primeira delas é esta Introdução, capítulo 1, na qual se resume os contextos históricos e conceituais, assim como o objeto da pesquisa, os questionamentos originais, as hipóteses e objetivos, mas também as justificativas e relevâncias do estudo.

Em seguida, há o capítulo 2, da Metodologia, no qual é detalhado minuciosamente todo o percurso metodológico desta tese: os critérios de escolha das empresas, quem são elas, porque são importantes e seus respectivos entrevistados, as entrevistas testes e como contribuíram para a evolução da pesquisa, o passo a passo dos estudos de casos, os autores fundamentais que basearam toda investigação, a utilização, passo a passo, do software NVivo para tratamento dos dados e demonstração dos resultados, entre outros detalhes metodológicos.

Após a metodologia, vem a fundamentação teórica, distribuída pelos capítulos 3, 4 e 5, os quais reúnem uma discussão sobre conceitos fundamentais para se entender este objeto de estudo, envolvendo teorias sobre organizações, sobre gestão, sobre o sistema Toyota/lean e as relações com a comunicação organizacional. São ideias necessárias para entender como se dá essa relação, de que maneira o modelo Toyota/lean necessita de componentes comunicacionais específicos. E de que forma a comunicação organizacional fruto de mentalidades gerenciais tradicionais absorvem e mudam com a transformação do modelo de gestão.

No capítulo 6, que é a essência da tese, estão os resultados e análises advindos das entrevistas e dos estudos de casos realizados, resultados esses que foram divididos em três grandes processos comunicacionais afetados pela adoção do sistema Toyota/lean, subdivididos em 16 subprocessos que também sofreram mudanças com o advento do novo modelo de gestão.

Finalmente, no capítulo 7, há as conclusões, incluindo sugestões de pesquisas a serem feitas, e as referências bibliográficas do estudo. Por fim, estão os anexos, nos quais podem ser consultadas, na íntegra, as 14 entrevistas realizadas específicas para os estudos de casos.

1.4 A experiência do pesquisador

É válido destacar que esta tese é também o resultado de uma trajetória e vivência profissional e acadêmica do autor deste trabalho que há mais de 15 anos concilia, em termos profissionais e acadêmicos, pesquisas e trabalhos cotidianos sobre sistema Toyota/lean e sobre comunicação organizacional. Há cerca de uma década e meia, quando atuava na área de comunicação da Dana, uma das maiores empresas de autopeças do mundo, que detém cerca de

100 grandes instalações industriais em 26 países², este autor foi instado pela alta direção da empresa a pesquisar sobre o sistema Toyota/lean, pois, à época, a Dana começava a adotar esse modelo de gestão em todo mundo, inclusive no Brasil. Por cerca de cinco anos, pesquisou sobre o tema e trabalhou para ajudar a disseminar o sistema Toyota/lean em meio às fábricas da Dana no país. Tais estudos levaram o autor desta tese a fazer relacionamentos e conhecer o Lean Institute Brasil e toda sua equipe, entidade brasileira sem fins lucrativos que há 18 anos dissemina o sistema Toyota/lean por empresas do Brasil, parte de uma rede de 24 institutos, em 24 países, 5 continentes³. Por esse relacionamento, este autor passou a atuar, há cerca de 10 anos, como assessor de comunicação do Lean Institute Brasil, atuando para ajudar a disseminar esse sistema e o instituto no Brasil, por meio de produção de conteúdo e relacionamento com a mídia. Por essa trajetória, este autor já testemunhou histórias e experiências de dezenas de empresas brasileiras, de diversos setores e áreas da economia, que buscaram adotar o sistema Toyota/lean. Nessa vivência, foi percebido, em todas as organizações, que a busca pela mudança de gestão gerava, também, transformações nos processos comunicacionais.

Espera-se, então, que esta tese possa contribuir para um entendimento – mesmo que inicial – sobre como uma transformação na gestão pode impactar processos comunicacionais como essa “revolução silenciosa” que representa hoje a adoção do sistema Toyota/lean no mundo, gera efeitos substanciais na comunicação. E, talvez mais importante do que isso, possa ajudar a pensar e materializar organizações e respectivos processos comunicacionais mais eficientes e humanos, no melhor sentido dos termos.

² Informações retiradas do site da empresa. Disponível em: < www.dana.com.br>. Acesso em: 5 de janeiro de 2017.

³ Informações retiradas do site do instituto brasileiro e do site da rede mundial de instituto. Disponível em: <www.lean.org.br> e em <www.leanglobal.org>. Acesso em 5 de jan. De 2017.

2 METODOLOGIA

Esta tese é fruto de um percurso metodológico múltiplo e interdisciplinar. Envolveu um mix de instrumentos selecionados e empregados em diferentes momentos da pesquisa. Essas metodologias foram escolhidas e utilizadas segundo as necessidades, descobertas e desafios que se manifestaram no decorrer do percurso. Ainda que diferentes, todas as metodologias utilizadas estiveram estritamente ligadas ao objeto, ao objetivo, à linha condutora, que foi a busca por revelar e relatar como o sistema Toyota/lean altera ou pode alterar processos de comunicação nas organizações. Foi um percurso essencialmente qualitativo. Essa opção, feita ainda na fase de projeto, deveu-se à ideia de que “números” não explicariam esse fenômeno. Para isso, definiu-se que o caminho mais pertinente para mostrar essa mudança é:

- a) a “palavra”, o relato fruto das vivências/memórias/percepções de pessoas envolvidas nessas mudanças;
- b) observações e coleta de materiais informativos/comunicacionais em organizações que estão efetuando essa troca de modelo de gestão e que revelam marcas das transformações.

Assim, por consequência dessa premissa inicial, optou-se, essencialmente, por um passo a passo qualitativo, composto pelas seguintes fases:

- a) pesquisa de referenciais teóricos em livros e artigos relacionando organizações, modelos de gestão, comunicação e gestão Toyota/lean;
- b) entrevistas qualitativas com pessoas de organizações que estão adotando o sistema Toyota/lean e que, como condição básica, vivenciaram e vivenciam, no dia a dia, o “antes” e o “depois” da adoção do novo modelo de gestão;
- c) estudos de casos de organizações que estão adotando o modelo Toyota/lean, feitos com base em coletas de materiais e observações de dinâmicas comunicacionais;

Esses dois instrumentos – entrevistas e estudos de casos – foram realizados e relacionados no sentido de que, enquanto as entrevistas forneceram relatos sobre o “antes” e o “depois” da adoção do sistema Toyota/lean, os estudos de casos forneceram observações e coletas/registros de materiais sobre o “depois” acerca das transformações comunicacionais.

2.1 Referências teóricas da tese

Nesse sentido, o referencial teórico foi fundamentado nos seguintes eixos conceituais:

- a) organizações e respectivas correntes de gestão, comunicação e relacionamento;

- b) o sistema Toyota/lean e seus conceitos e estruturas comunicacionais;
- c) adoção do sistema Toyota/lean e as transformações provocadas por isso nos processos de relacionamento e comunicação organizacional;
- d) o uso de métodos qualitativos, com entrevistas inspiradas em conceitos do método fenomenológico, com estudos de casos e utilização do software NVivo como apoio na análise dos conteúdos coletados.

Para fundamentar esses eixos temáticos, foram pesquisados mais 80 títulos, entre livros e artigos, cujos conceitos foram utilizados na fundamentação teórica deste projeto. A seguir, antes de se entrar nessa fundamentação propriamente dita, há um detalhamento sobre esses eixos temáticos e os principais autores/obras utilizados.

2.1.1 Referências de livros

Foi fundamental buscar conceitos sobre organização e gestão, considerando-se que o objeto pesquisado envolve a troca de modelos de gestão em organizações. Um primeiro guia na busca por autores de referência foi o livro “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2003), de Margarida Maria Krohling Kunsch, cujo primeiro capítulo faz um amplo resumo acerca de referências sobre conceitos de organização e desdobramentos em gestão. Por meio dessa obra, foi possível obter indicações de autores fundamentais. Nesse sentido, foram utilizados conceitos básicos sobre organização e gestão em livros como “História da administração” (2009), de Idalberto Chiavenato, e “Teoria das organizações” (2003), de Fernando Motta. Ainda neste contexto, o livro “As funções do executivo” (1971), de Chester Barnard, deu subsídios sobre o que são organizações e de que forma elas são formadas por processos comunicacionais. Dois livros de Amitai Etzioni também foram fundamentais nesse sentido: “Organizações Modernas” (1989) e “Organizações complexas” (1976). Também o “O futuro da administração” (2007), de Gary Hamel, usado por promover discussão sobre a importância da gestão enquanto fator estratégico do ponto de vista comunicacional. Úteis e principalmente inspiradoras foram também as colocações de “Sociedade pós-capitalista” (1999), de Peter Drucker, porque o livro “profetiza” muitos dos conceitos do sistema Toyota/lean hoje em voga.

Outro ponto fundamental foi estabelecer as relações entre gestão e comunicação. Nessa seara, a procura por obras de referência foi um desafio, pois são escassas as referências teóricas específicas acerca dessas relações. Foram fundamentais, então, os livros “Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração e nas relações interpessoais” (1972),

de Lee Osborne Thayer, e “Fundamentos teóricos da comunicação humana”, de Stephen Littlejohn, que trazem ligações entre gestão e o fenômeno comunicacional. Também foi profícuo o livro “Comunicação Humana” (2003), de Ronald B. Adler e George Rodman, para entender a essência do que é comunicação e seus processos básicos. E o livro “Gestor: o novo perfil do profissional de comunicação” (2012), de Alexandre Carvalho Acosta e Adécio Machado dos Santos, que trouxe discussões sobre a gestão e seus fundamentos comunicacionais. Assim como foi possível retirar ideias acerca disso no livro “Não existe gestão sem comunicação” (2014), de Daniel Costa. Também nesse caso, o livro “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2003), de Margarida Maria Krohling Kunsch, foi importante para estabelecer os marcos que envolvem gestão e comunicação. Da mesma forma que – como subsídio básico para entender o que é comunicação no contexto e na essência das organizações – foram importantes os textos de Paulo Nassar, nos livros “Tudo é comunicação” (2003) e “O que é comunicação empresarial” (2006), que tem como coautor Rubens Figueiredo. Mostrou-se relevante ainda a seleção de obras para pontuar as fragilidades dos processos de comunicação típicos das gestões tradicionais, como “Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica” (2005)

Outra frente fundamental residiu numa série de livros para entender a gestão Toyota/lean, suas raízes, trajetórias, líderes, conceitos, técnicas, estratégias e desdobramentos com relação à gestão e aos processos de comunicação. Por exemplo, “A cultura Toyota” (2009), de Jeffrey Liker e Michael Hoseus, “O modelo Toyota” (2005), de Jeffrey Liker, “Gerenciando para o aprendizado” (2008), de John Shook, “O Sistema Toyota de Produção” (1997), de Taiichi Ohno. Outros três livros fundamentais para entender o sistema Toyota e sobre como esse modelo foi apropriado foram a “A máquina que mudou o mundo” (2004), de Daniel Jones, Daniel Ross e James Womack – obra que disseminou, na década de 80, o sistema Toyota ao resumir a lendária pesquisa International Motor Vehicle Program (IMVP), que revelou ao mundo que a montadora japonesa havia desenvolvido um sistema de gestão diferente da gestão moderna/tradicional –, assim como “A mentalidade enxuta nas empresas” (1998), de Daniel Jones e James Womack, e “Caminhadas pelo gembu” (2011), de James Womack.

Sobre o percurso metodológico, uma série de livros e autores levaram à escolha, para esta tese, da adoção de uma abordagem qualitativa, com consequente opção pela realização de entrevistas e por estudos de casos. Para tanto, foram selecionados, como obras básicas, os livros “Fundamentos de metodologia científica” (2010), de Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi, e “Pesquisa qualitativa em ciências humanas” (2010), de Antonio Chizzotti. Para fundamentação das entrevistas, foram utilizados “A entrevista na pesquisa” (2008), de Maria

Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto Rosa e Marlene Aparecida Gonzales Combo Arnoldi, “Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação” (2006), de Jorge Duarte.

Como apoio conceitual para os dois estudos de casos realizados nas duas empresas – Instituto de Oncologia do Vale (IOV) e Wolpac – foi utilizada a obra referência nestes casos que é “Estudo de caso – planejamento e Métodos”, de Robert Yin (2015), que forneceu as etapas necessárias para a execução do passo a passo na pesquisa feita nas duas organizações.

Como as entrevistas tiveram como inspiração inicial o método fenomenológico – no sentido de buscarem relatos sobre a experiência, a vivência de cada entrevistado – foram selecionados livros acerca dessa abordagem. O primeiro deles foi para entender as bases filosóficas presentes no criador do pensamento fenomenológico, na obra densa e difícil de Husserl, na coletânea “Husserl” (1996), que reúne três textos: “Investigações lógicas”, “Sexta investigação” e “Elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento”. Para se traduzir boa parte dessas ideias foi utilizado o livro “O que é fenomenologia” (2005), de André Dartigues. E para entender como essa filosofia pode ser adaptada para um método de pesquisa, foram consultados três livros. “O método fenomenológico na pesquisa” (2004), de Daniel Augusto Moreira, que mostra como a fenomenologia pode ser usada em entrevistas sobre gestão e comunicação. Esse livro levou a outro que contribuiu de forma similar: “Psicologia fenomenológica: fundamentos, métodos e pesquisa” (1993), de Yolanda Cintrão Forghieri.

2.1.2 Referências de artigos

Foi também importante o uso de artigos acerca de temas específicos que ajudaram na fundamentação e elucidação de questões pontuais. Para tanto, foram selecionados artigos pinçados de livros e foram usadas as bases de dados Scopus (Elsevier), Scielo e o Portal de Periódicos CAPES/MEC, onde foram buscados artigos com as palavras-chaves – e respectivos entrelaçamentos – “organização, gestão, comunicação, sistema lean, sistema Toyota”. Assim, foram selecionados e usados cerca de 30 artigos.

Por exemplo, um grupo de artigos sobre sistema Toyota/lean, assinados por autores, como Torres Júnior (2007), Araújo, Kolozsvari e Valadão (2015), Caten, Marodin e Saurin (2015), Fogliatto e Tortorella (2013), entre outros. De forma similar, foram selecionados artigos sobre comunicação que abordaram interfaces entre gestão e comunicação, como Oliveira (2009), Almeida, Mello e Souza (2010) e Duarte e Monteiro (2009), entre outros. Entre esses, destaque para “Potencializando a comunicação nas organizações”, de Jorge Duarte e Graça Monteiro (2009), que trabalha a ideia de uma consciência comunicativa no cotidiano das

organizações. Pelo fato da comunicação caracterizada pela gestão Toyota/lean ser marcada pela questão da comunicação interpessoal, face a face, baseada no diálogo, destaques também para artigos que contribuíram sobremaneira para elucidar conceitos ligados a isso: “Lugares no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência”, de Rennan Lanna Martins Mafra e Ângela Cristina Salgueiro Marquês (2013), e “Espaços de interação nas empresas: os lugares da comunicação formal face a face”, de Kátia Perez (2013). Também o artigo “Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política”, de Ivone de Lourdes Oliveira (2009), que aprofunda a questão do diálogo nas organizações, um dos cerne da comunicação organizacional do sistema Toyota/lean.

Um artigo, entre outros conteúdos de livros sobre o tema, foi relevante para ajudar nas análises que foram efetuadas no conteúdo das entrevistas: “Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research” (1982), de Patrícia Sanders, que forneceu um passo a passo pragmático para realizar análises em conteúdos obtidos por meio das entrevistas qualitativas.

E para servir como apoio para a formatação da tese segundo a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), foi utilizado o documento “Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP” (2016), organizado por Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro.

2.2 Fundamentação da metodologia

Para Lakatos e Marconi (2010, pág. 65), um método científico deve se consistir de ações “sistemáticas e racionais”. Com elas, pode-se alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros “traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” Nesse sentido, a abordagem adotada neste trabalho foi direcionada para o método indutivo que, segundo Lakatos e Marconi (2010, pág. 68), busca analisar universos particulares específicos para, então, conseguir chegar mais à frente em conclusões gerais.

Para reforçar e consolidar a força indutiva da pesquisa, buscou-se casos de companhias mais representativas possíveis, pois, como coloca Lakatos e Marconi (2010, pág. 72), “se o caso verificado é representativo de todos os casos possíveis, todos eles são igualmente bons”. Como também discute Karl R. Popper (1977 apud Lakatos; Marconi, 2010), o objetivo da ciência é lidar com problemas. Nesse sentido, o problema central desta tese é como a adoção do Toyota/lean provoca na comunicação organizacional.

2.2.1 A opção qualitativa

Como bem diz Chizzotti, “construtivistas consideram que a realidade é construída na interação com o ambiente ou com as pessoas, e o que as coisas são depende da **qualidade** dessas interações” (2010, pág. 25, grifo nosso). Nesse sentido, Chizzotti diz que se o pesquisador:

supõe que o mundo deriva da compreensão que as pessoas constroem no contato com a realidade nas diferentes interações humanas e sociais, será necessário encontrar fundamentos para uma análise e para a interpretação do fato que revele o significado atribuído a esses fatos pelas pessoas que partilham dele. Tais pesquisas serão designadas como qualitativas, termo genérico para designar pesquisas que, usando ou não quantificações, pretendem interpretar o sentido do evento a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam e fazem (CHIZZOTTI, 2010, pág. 27).

Esse conceito se encaixa ao fenômeno/objeto estudado nesta tese: nas organizações que estão adotando o sistema de gestão Toyota/lean, os indivíduos vivenciam cotidianamente esse processo e seus desdobramentos nos processos de comunicação e de relacionamento.

Como diz Chizzotti (2010), o termo “qualitativo” significa, em termos de pesquisa, uma partilha densa com pessoas, fatos e locais, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível. Essas percepções das pessoas acerca das transformações que ocorrem nos processos de comunicação com a troca de sistema de gestão são por demais complexas, multifacetadas, pessoais e, portanto, difíceis de serem enquadradas em modelos quantitativos. Assim, a escolha do modelo qualitativo de pesquisa, mais do que uma opção, tornou-se quase uma “imposição” do fenômeno/objeto investigado.

Trata-se de uma abordagem diferente das pesquisas que usam os recursos quantitativos, cujas escolhas residem em necessidades de medir o fenômeno pesquisado, pois, geralmente, buscam focar as quantidades de “incidências”. Já na pesquisa desta tese, a quantidade de incidências, sejam elas quais forem, não pareceram ser relevantes, mas, sim, o significado, a qualidade dos acontecimentos. O fenômeno pesquisado pediu uma pesquisa qualitativa porque, pelo menos neste primeiro momento, apontou para interpretações acerca das vivências, das experiências das pessoas que participam do fenômeno estudado.

Há alguns marcos fundamentais para se entender a evolução da pesquisa qualitativa e, assim, definir sua adequação ao objeto pesquisado. O primeiro deles remonta ao final do século 19, quando uma série de ramos científicos mais direcionados às ciências humanas – como a história, a antropologia, a sociologia, a psicologia social, a economia... – passaram a não mais limitar suas abordagens de pesquisa às metodologias qualitativas, advindas das ciências da natureza (CHIZZOTTI, 2010, pág. 49). Abriu-se, então, um novo leque de opções de abordagens que, em vez de buscar dados quantitativos, precisavam de outros tipos de

informações tão relevantes quanto para se entender os fenômenos: histórias, experiências, relatos, sensações, percepções e impressões. Já o segundo marco:

ocupa a primeira metade do século 20 quando impulsionada pelos estudos socioculturais, a antropologia constitui-se em disciplina distinta da história e procura estabelecer meios de estudar como vivem grupos humanos, compartilhando de suas vidas, no local onde vivem e como dão sentido às suas práticas e mantêm a coesão ao seu grupo (CHIZZOTTI, 2010, pág. 50).

Essa visão se encaixa nesta pesquisa, pois foi essencial investigar as mudanças que uma adoção de modelo de gestão ocasionou nos processos comunicacionais no ambiente em que isso se deu, em meio à partilha de relações que as pessoas fazem em seus cotidianos de trabalho, em meio às percepções que elas tiveram acerca disso, suas experiências vividas. Para isso a pesquisa qualitativa teve condições especiais de captar essas mudanças por meio dos relatos, das experiências das pessoas. Dentro deste contexto, a abordagem qualitativa oferece uma série de métodos de pesquisa, como “entrevistas, observação participante, história de vida, testemunho, análise do discurso, pesquisa participativa, etnografia, pesquisa participante, pesquisa-ação, teoria fundamentada, estudos culturais” (CHIZZOTTI, 2010, pág. 29).

2.2.2 A inspiração fenomenológica

As entrevistas foram pensadas inicialmente sob a inspiração conceitual do método fenomenológico de pesquisa, seguindo a concepção construtivista social (CRESWELL, 2010). Seguindo premissas desse conceito, a ideia foi, por meio das entrevistas, resgatar as experiências, as vivências, as memórias dos entrevistados, acerca de suas vivências pessoais como testemunhas do fenômeno pesquisado, ou seja, as transformações comunicacionais que eles perceberam nas empresas, frutos das implementações do sistema Toyota/lean.

Como coloca Moreira (2004), o método fenomenológico é uma forma de pesquisa que originalmente veio das ideias do filósofo austro-húngaro Edmund Husserl (1859-1938). “Inaugurado por Husserl, inspirado pela preocupação do rigor, não é um sistema filosófico, mas um conjunto de proposições para um método de pensar, aprender e investigar o mundo, tão rigorosamente quanto possível (FORGHIERI, 1993, pág. I). A fenomenologia foi adaptada para ser usada como método de pesquisa empírica em diferentes áreas por diversos pensadores, como Van Kaam (1959), Paterson e Zderad (1976), Colaizzi (1978), Sanders (1982), Giorgi (1985) e Streubert (1991). Em outras palavras:

A fenomenologia surgiu como campo da Filosofia como um método que possibilitasse chegar à essência do próprio conhecimento, apresentando a redução fenomenológica como o recurso para empreender essa tarefa. A redução fenomenológica consiste em retornar ao mundo da vida, tal qual aparece antes de qualquer alteração produzida por sistemas filosóficos, teorias científicas ou preconceitos do sujeito; retornar à experiência vivida e sobre ela fazer uma profunda reflexão que permita chegar à essência do conhecimento, ou ao modo como este se constituiu no próprio existir humano. Ao fazer a transposição do método fenomenológico, do campo da Filosofia para o da Psicologia, o objetivo inicial de cegar à essência do próprio conhecimento passa a ser o de procurar captar o sentido ou o significado da vivência para a pessoa em determinadas situações, por ela experienciadas em seu existir cotidiano (FORGHIERI, 1993, pág. 59).

Assim, o método fenomenológico se tornou significativo nesta pesquisa porque o que se buscou foi entender, sob a ótica de pessoas envolvidas, um fenômeno específico, que são as transformações provenientes da adoção de um modelo de gestão no mundo da vida, tal qual se vivencia no cotidiano das organizações. Autores colocam o surgimento da fenomenologia num duplo cenário. Por um lado, na crise do pensamento filosófico, como explica Dartigues:

Os dez últimos anos do século 19, período dos primeiros trabalhos, se caracterizam na Alemanha pela derrocada dos grandes sistemas filosóficos tradicionais. Hegel, que iluminava todo o pensamento alemão quarenta anos antes, voltou à sombra e a influência de Shopenhauer entra em declínio. Sem dúvida, pensadores poderosos como Marx, Freud e Nietzsche estão produzindo, mas não interessam ainda senão a círculos restritos e só despontarão verdadeiramente no século seguinte. É a Ciência que doravante preenche o espaço deixado vazio pela filosofia especulativa e, sobre o seu fundamento, o positivismo, para o qual o conhecimento objetivo parece estar ao abrigo das construções subjetivas da metafísica (DARTIGUES, 2005, pág. 14).

Por outro lado, tal corrente de pensamento fenomenológico surgiu também pela crise do pensamento científico tradicional. Tal método é originado de uma corrente filosófica inaugurada por Husserl que, para Forghieri (1993, pág. 1), foi fruto da “insuficiência do dualismo cartesiano e do positivismo frente a questões científicas mais complexas, sobretudo no campo da psicologia e das ciências humanas”. E na esteira do questionamento da segurança do pensamento positivista, “com questionamentos relativos aos fundamentos e ao alcance de seus postulados, em virtude de serem elaborados por um sujeito concreto, ficando, portanto, dependentes do psiquismo humano” (FORGHIERI, 1993, pág. 14).

Nesse panorama surgem, no início do século XX, as primeiras obras sobre Fenomenologia, de Husserl (1901, 1907, 1911), que, embora partindo das ideias de Brentano sobre a intencionalidade, vai além deste, investigando-a na “vivência de consciência” como tal, e chegando a uma análise profunda do

conhecimento, que ultrapassa os limites da Psicologia. Sua obra consiste, sobretudo, em problematizar o próprio conhecimento e na apresentação da Fenomenologia como único método para chegar a verdades apodíticas, evidentes. Pretende, através deste, estabelecer o fundamento radical da Filosofia, bem como a base primordial de todo o saber humano (FORGHIERI, 1993, pág. 14).

Para Forghieri (1993, pág. 1-5), o método fenomenológico é um processo de pensamento que permite refletir sobre a experiência vivida, ou ainda, “ir às próprias coisas”, pensamento original que pode ser encontrado nas ideias originais de Husserl: “Não é das filosofias que deve partir o impulso da investigação, mas sim das coisas e dos problemas” (HUSSERL, 1996, pág. 72 e 73). Nesse contexto, segundo Forghieri (1993, pág. 15), Husserl:

Afirma querer “voltar às coisas mesmas”, considerando-as como o ponto de partida do conhecimento. Entretanto, a “coisa mesma” é entendida por ele não como realidade existindo em si, mas como fenômeno; o fenômeno integra a consciência e o objeto, unidos no próprio ato de significação. A consciência é sempre intencional, está constantemente voltada para um objeto, que só se dá na intuição da vivência (FORGHIERI, 1993, pág. 15).

Esse princípio básico e conceitual da fenomenologia, de ir às coisas, visa “desvendar a coisa como ela se mostra por si mesma” (FORGHIERI, 1993, pág. 11-15). Por meio do caso particular, busca a essência, uma essência ligada à vivência do ser, que vive o fenômeno. “A fenomenologia pertence às disciplinas eidético-concretas, propondo-se ser uma ‘ciência descritiva das essências da vivência’” (FORGHIERI, 1993, pág. 16-17). A fenomenologia enfoca o mundo da vida, da experiência, do fazer cotidiano, do dia a dia que experimentamos (FORGHIERI, 1993, pág. 18). Em suma, é um método de pesquisa que concentra forças na tarefa de conseguir extrair as experiências das pessoas que vivenciaram ou vivenciam as situações e/ou fenômenos que se quer investigar. A extração dessas experiências, dessas vivências, é feita pela coleta dos relatos dessas pessoas, por meio de entrevistas.

Na pesquisa empírica, ao menos na rotina dos casos, quem vive a experiência não é o pesquisador, mas sim o sujeito da pesquisa. Qualquer que seja o procedimento que irá resultar na coleta dos dados referentes à experiência vivida o pesquisador deve obtê-los – ou pelo menos a uma grande parte deles – de segunda mão, por alguma forma de relato do sujeito da pesquisa, ou falando numa entrevista ou escrevendo de próprio punho (MOREIRA, 2004, pág. 103).

Como conceito inspirador para realização das entrevistas, esse método foi pertinente a esta pesquisa por uma limitação dos métodos quantitativos clássicos em revelar a experiência comunicacional de pessoas frente a uma nova situação de gestão em seus locais de trabalho.

Como coloca Moreira (2004, pág. 107), “a fenomenologia é mais indicada nos casos em que o método científico clássico não o é”. O que importa são as experiências vividas pelas pessoas. Quanto mais a experiência vivenciada for significativa, mais se torna pertinente.

Assim, torna-se importante o relato humano da experiência vivida, pois se parte do princípio de que verdades fundamentais da vida, da realidade, da existência podem ser encontradas na experiência do cotidiano. “É importante a experiência tal como se apresenta e não o que possamos pensar, ler ou dizer acerca dela. O que interessa é a experiência vivida no mundo do dia-a-dia da pessoa” (MOREIRA, 2004, pág. 108).

Streubert e Carpenter (1995), citados por Moreira (2004, pág. 108), colocam duas⁴ questões testes que, se respondidas afirmativamente pelo pesquisador com relação ao seu tema de pesquisa, haverá forte indício da pertinência de entrevistas qualitativas. Primeira pergunta:

- a) “Existe necessidade de maior clareza no fenômeno selecionado? Talvez exista pouca coisa publicadas ou o que existe precisa ser descrito com maior profundidade?”

Evidentemente que sim. O efeito que a adoção do sistema Toyota/lean acarreta na comunicação da organização ainda não está relatado, não foi detalhado, descrito ou percebido. A maior parte dos estudos sobre sistema Toyota/lean referem-se a conceitos de gestão, às ferramentas, à liderança, às mudanças de mentalidade. O fenômeno comunicacional ainda é carente de esclarecimentos, dada a complexidade, a multiplicidade das forças, dos elementos, das variantes, dos contextos, das situações, das diferenciações de seres... Segunda pergunta:

- a) “A experiência vivida é a melhor fonte de dados sobre o fenômeno de interesse?”

Nesse caso, a experiência das pessoas envolvidas nas mudanças comunicacionais advindas de uma adoção de modelo de gestão foi uma fonte essencial, que foi complementada, como se verá, pelos estudos de casos – que também envolve o compartilhamento de práticas e materiais comunicacionais por pessoas. As entrevistas com os envolvidos nessa mudança foram essências porque elas, as pessoas, é que sentiram e ainda sentem e reagem cotidianamente às mudanças comunicacionais provenientes da adoção do sistema Toyota/lean. Portanto, tiveram e têm condições de relatar isso, de explicar essa experiência, de detalhar essa vivência diária, cotidiana, experimentada/vivenciada no dia a dia da organização.

Como coloca Moreira (2004, pág. 108), “desde que o método básico de coleta é a voz da pessoa que vive um dado fenômeno, o pesquisador deve determinar se esta abordagem lhe dará os dados mais ricos e mais descritivos”. No caso desta tese, acreditou-se que a voz das pessoas envolvidas com o fenômeno pesquisado, carregada de sentidos, de experiências, de

⁴ Na verdade, são três as questões colocadas Streubert e Carpenter. Porém, este autor selecionou as primeiras duas por achar a terceira não adequada ao raciocínio construído nesta pesquisa.

relatos, de percepções, gerou, com maior pertinência, os dados ricos e mais descritivos com relação à transformação comunicacional que ocorre com a troca de gestão.

Forghieri (1993, pág. 58) acredita que as experiências íntimas, aquelas que vêm da essência profunda do ser, na maior parte das vezes, não conseguem ser totalmente apreendidas pela simples observação. Assim, precisam ser capturadas também pelo relato da própria pessoa. “Pois o ser humano não é transparente. Para desvendar sua experiência o pesquisador precisa de informações a esse respeito, fornecidas pela própria pessoa”.

Nesse contexto, Giorgi (1985), citado por Moreira (2004, pág. 110), acredita que, pela importância que dá ao relato, o método fenomenológico é adequado a compreender “pesquisas sobre fenômenos humanos”. Pois o relato aprofundado poderá revelar as experiências dos sujeitos que vivenciaram o fenômeno estudado.

Muitos aspectos importantes desses fenômenos, tais como vividos e experienciados, ou são deixados de lado ou distorcidos, porque os métodos das ciências naturais foram inventados principalmente para lidar com fenômenos da natureza e não com fenômenos experienciados. Dessa forma, o método fenomenológico tenta fazer justiça aos aspectos vividos dos fenômenos humanos. Aí entra a descrição, sempre que possível, para saber como alguém experienciou um fenômeno que foi vivido. Sem descrições, teremos de nos contentar com métodos indiretos (MOREIRA, 2004, pág. 110-111).

2.2.3 A entrevista qualitativa

As entrevistas foram, de fato, um vetor essencial no percurso metodológico desta tese. Assim, foi importante fundamentar todo o processo de entrevista qualitativa, da elaboração à execução. A entrevista é um dos métodos mais utilizados na produção de pesquisas científicas. Se bem idealizada e aplicada, tem potencial para gerar riqueza informativa útil para se chegar a conclusões relevantes. A entrevista pode gerar informações de forma intensiva, holística e contextualizada. Dá a oportunidade de esclarecer fatos e fenômenos. Efetua uma interação mais “direta, personalizada, flexível e espontânea” (ARNOLDI; ROSA, 2008, pág. 88).

Para Yin (2001), as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso, por tratar de questões humanas, representando relatórios verbais. A entrevista assume o caráter de uma conversa, em que o pesquisador segue certo conjunto de perguntas previamente formuladas e permite que o respondente faça comentários sobre o tópico em questão (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 621).

Arnoldi e Rosa (2008, pág. 40-41) acreditam que na entrevista qualitativa há uma trama de relações de forças. Ela ocorre na dinâmica, na qual o entrevistador “indaga, perscruta,

registra respostas e reações do outro”. E o entrevistado “organiza e seleciona ideias, lembranças e sentimentos para compor as respostas adequadas e selecionadas com discernimento”.

Duarte (2009) vê a entrevista como uma forma de pesquisa adequada para se compreender a condição humana. É no âmbito da entrevista, enquanto técnica de pesquisa científica, que se destaca a chamada pesquisa em profundidade. Trata-se de uma ação que permite aprofundar o entendimento sobre uma questão num contato pessoal com uma pessoa, num ato relacional de perguntas e respostas. É uma técnica humanizada, na qual a informação, o dado, a descoberta, a pesquisa científica nascem da conversa, da troca de ideias, da busca por resposta numa relação entre seres humanos – um deles questionando, e o outro respondendo.

As entrevistas desta tese foram realizadas seguindo, também, o conceito de entrevista detalhada por Duarte (2009), que diz que a entrevista é uma técnica qualitativa que pode explorar em detalhes assuntos a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. “É um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2009, pág. 62). Nesse tipo de pesquisa, as informações não são somente coletadas, mas resultam da interpretação e da reconstrução feita pela relação entre entrevistador e entrevistado, que, juntos, constroem o conhecimento num “diálogo inteligente e crítico com a realidade” (DUARTE, 2009, pág. 62).

Trata-se de um recurso adequado quando se quer entender no lugar de medir. Se bem elaboradas e realizadas, as perguntas têm potencial de aprofundar temas e experiências. É uma prática bem-vinda quando se quer, como foi o caso desta tese, explorar a vivência do ser humano, suas percepções e experiências. Assim, os questionamentos da entrevista aprofundada buscam coletar a vivência do ser, por meio da descrição de fenômenos, processos, para, assim, compreender o que ocorre e, então, fazer análises. Permite também “identificar problemas, micro interações, padrões, detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada” (DUARTE, 2009, pág. 63).

Essa entrevista qualitativa não tem obviamente objetivo de mensuração quantitativa. Diferente disso, ela busca compreender uma realidade. Tem como intuito entender como o fenômeno pesquisado é percebido, experimentado e vivenciado por pessoas, os entrevistados, que experimentaram tal fato na vivência cotidiana, na vida. A entrevista busca elementos informativos para compreender uma situação ou estrutura de um problema.

Deste modo, como nos estudos qualitativos em geral, o objetivo muitas vezes

está relacionado à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade, pela integração das informações e síntese das descobertas do que ao estabelecimento de conclusão precisas e definitivas. Por isso, a novação de hipótese, típica da pesquisa experimental e tradicional, tende a ser substituída pelo uso de pressupostos, um conjunto de conjeturas antecipadas que orienta o trabalho de campo. Estabelecidas limitações e condições de realização, a entrevista pode ser ferramenta bastante útil para lidar com problemas complexos ao permitir uma construção baseada em relatos de interpretação e experiências, assumindo-se que não será obtida uma visão objetiva do tema de pesquisa (DUARTE, 2009, pág. 63).

A entrevista aprofundada é dinâmica, flexível, potencialmente adequada para a compreensão e apreensão de uma realidade. Pode tanto aprofundar as sensações íntimas de uma pessoa com relação ao que vive como para fazer com que esta descreva processos complexos em que vivencia ou vivenciou. “É uma pseudoconversa realizada a partir de um quadro conceitual previamente caracterizado, que guarda similaridade, mas também diferenças, com a entrevista jornalística” (DUARTE, 2009, pág. 64).

A entrevista qualitativa em profundidade é adequada para pesquisas exploratórias que visam se utilizar da percepção, da vivência, da experiência de vida de pessoas que vivenciam um fenômeno, para assim conseguir aprofundar a visão sobre os fatos analisados. “Pode ser empregada para o tipo descritivo, em que o pesquisador busca mapear uma situação ou campo de análise, descrever e focar determinado contexto” (DUARTE, 2009, pág. 64).

Os conceitos de entrevista utilizados nesta tese variaram entre a entrevista aberta e semi-aberta, mas ambas foram pensadas para serem executadas em profundidade, ou seja, detalhando as vivências relatadas por entrevistados. Elas se caracterizaram por uma flexibilidade que permitiu explorar ao máximo os temas junto aos depoentes das empresas pesquisadas.

A diferença entre entrevistas “abertas” e “semiabertas” é que as primeiras são realizadas a partir de temas, mas não seguem um roteiro fechado pré-definido. São entrevistas mais livres, na qual o entrevistador tem maior liberdade de questionamentos com a relação ao tema definido, de acordo com o tipo de entrevistado e as condições da entrevista. É a entrevista qualitativa mais libertária de todas. Já entrevista semi-aberta, muito embora não fique presa a um roteiro estrito, fechado, tem um roteiro-base mais estruturado que precisa ser seguido. Trata-se de um tipo de entrevista mais restrita que a aberta, porém, mais livre que a fechada (DUARTE, 2009, pág. 64). Torna-se, então, relevante para esta tese detalhar conceitualmente a entrevista “semi-aberta”, pois foi o tipo de entrevista utilizada na maior parte da pesquisa.

Duarte (2009, pág. 68) diz que uma entrevista qualitativa será considerada válida e confiável se atender a três requisitos. Primeiro, se houver uma seleção adequada de entrevistados que sejam legitimamente escolhidos por serem capazes de responder às questões

da pesquisa, de contribuir com informações relevantes e quem façam sentido para o que está sendo investigado. Segundo, se a entrevista gerar respostas confiáveis. Terceiro, se houver uma descrição dos resultados articulada com o conhecimento teórico acerca do tema da pesquisa.

São basicamente quatro procedimentos metodológicos que precisam ser definidas para que a entrevistas em profundidade tenham valor enquanto pesquisa científica: o marco conceitual e de pertinência e valor de uso para a pesquisa que se quer fazer; os critérios relacionados à seleção das pessoas entrevistadas; a forma com que a entrevistas são realizadas, os diferentes aspectos dessa realização; e o uso dos dados advindos das entrevistas.

Arnoldi e Rosa chamam a entrevista “semi-aberta” de “semi-estruturada”. O conceito, porém, é o mesmo: é aquela entrevista que dá a liberdade para que o entrevistado, na dinâmica de interações com o entrevistador, transforme seus pensamentos, mentalidades, reflexões e ideias acerca do tema da entrevista em palavras, em discurso verbal. Para as autoras, trata-se de uma conversa livre, aprofundada e subjetiva, própria para que se possa discutir e detalhar “crenças, sentimentos, valores, atitudes, razões e motivos acompanhados de fatos e comportamentos” (ARNOLDI; ROSA, 2008, pág. 30-31). Segundo as autoras, a entrevista semi-estruturada alia a vantagem de se garantir um roteiro mínimo, planejado antecipadamente para se atacar as particularidades mais pertinentes ao tema investigado, ao mesmo tempo em que dá plena liberdade ao entrevistador para interagir com o entrevistado como for necessário, no sentido de buscar detalhamentos e particularidades das questões levantadas.

Um momento estratégico é a seleção dos entrevistados. Arnoldi e Rosa (2008, pág. 50) explicam que para que ocorra uma eficiente seleção dos sujeitos entrevistados pode-se contar com algum responsável ou líder dos chamados “sujeitos alvos”, para que ele possa ajudar nessa seleção. Trata-se de uma liderança que conheça os perfis dos possíveis entrevistados, o que eles sabem, suas experiências, conhecimentos etc. Esse líder poderá ajudar na ligação entre entrevistador e entrevistados, ajudando, assim, a criar um maior laço de confiança entre ambos.

Na seleção dos entrevistados é necessário, como coloca Arnoldi e Rosa (2008, pág. 52-53), garantir uma heterogeneidade da amostra, pois é isso que poderá enriquecer aos dados qualitativos que serão levantados. “Devem ser sujeitos que possuem informações diretamente relacionadas com os objetivos da entrevista” (ARNOLDI; ROSA, 2008, pág. 52).

Para Duarte (2008, pág. 68-69), os seguintes aspectos precisam ser levados em conta no processo de seleção dos entrevistados. Eles deverão estar o mais possível envolvidos com o assunto da pesquisa. Melhor será se estiverem envolvidos tecnicamente com o assunto investigado, no sentido de não terem outro interesse em participar da pesquisa a não ser em colaborar com o desenvolvimento da visão científica acerca do assunto. Precisarão,

evidentemente, estar disponíveis, dispostos a colaborar. Pode ser interessante tentar obter uma diversificação de fontes, que tenham informações, observações e experiências diferentes, de pontos de vista distintos acerca do tema da pesquisa.

Uma questão muito debatida na metodologia das entrevistas qualitativas é com relação à quantidade ideal de entrevistados para a validação da pesquisa. Tanto Arnoldi e Rosa (2008) quanto Duarte (2009) dizem que nas pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas em profundidade não há relevância na “quantidade” de entrevistados, mas sim na “qualidade” dos mesmos. Em outras palavras, é preferível apostar em poucas fontes relevantes, do que muitas sem significado. A seleção dos entrevistados depende, essencialmente, do julgamento do entrevistador, do pesquisador. “A relevância da fonte está relacionada com a contribuição que pode dar para atingir os objetivos de pesquisa” (DUARTE, 2008, pág. 69).

A amostra, em entrevistas em profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa. Boa parte da validação da pesquisa está associada à seleção. É possível, entrevistando pequeno número de pessoas, adequadamente selecionada, fazer um relato bastante consistente sobre um tema bem definido. Relevante, neste caso, é que as fontes sejam consideradas não apenas válidas, mas também suficientes para responder à questão de pesquisa, o que torna normais, durante a pesquisa de campo, novas indicações de pessoas que possam contribuir com o trabalho e, portanto, ser acrescentadas à lista de entrevistados (DUARTE, 2009, pág. 69).

Arnoldi e Rosa (2008, pág. 53) reforçam que na pesquisa qualitativa, diferente da quantitativa, “não é a quantidade de pessoas que irão prestar informações que tem importância, mas, sim, o significado que os sujeitos têm, em razão do que se procura para a pesquisa”. Assim, vai se utilizar o critério da “saturação”, que é aquele que considera plausível parar as entrevistas quando já se percebe que não se encontram mais dados diferentes nos relatos.

2.2.3.1 A entrevista semi-aberta

A entrevista semi-aberta diferencia-se da aberta por se desenvolver por meio de um roteiro mais definido de questões. São as chamadas “questões-guias” que definem os subtópicos básicos que serão investigados junto às pessoas. É um tipo de entrevista que permite uma investigação qualitativa mais livre, mas sem, no entanto, perder de vista um norte, uma sequência de questionamentos que se precisa fazer, seguir e investigar.

A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. As questões, sua ordem, profundidade, forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista. Uma entrevista semi-aberta geralmente tem algo entre quatro e sete questões, tratadas individualmente como perguntas abertas. O pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Somente então passa para a segunda pergunta. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual perguntas gerais vão dando origens a específicas. O roteiro exige poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redundâncias. A entrevista é conduzida, em grande medida, pelo entrevistado, valorizando seu conhecimento, mas ajustada ao roteiro do pesquisador (DUARTE, 2009, pág. 66).

A essência da investigação qualitativa se preserva na entrevista semi-aberta, pois pressupõe que ao se efetuar uma pergunta, o entrevistador só partirá para a próxima após aprofundar, detalhar, refinar, desgastar ao máximo a questão anterior, buscando explicações as mais detalhadas possíveis, assim como exemplos, especificações, particularidades, fazendo com que, se necessário for, a pergunta base seja desdobrada em “mais de umas dezenas de novas perguntas, antes de passar para a seguinte” (DUARTE, 2009, pág. 66).

Em outras palavras, “cada questão torna-se como que um tema de pesquisa que exige um quadro de referência e conhecimento anterior que permitia aprofundar o tópico (...) alternativa útil é fazer, durante a preparação da relação com tópicos relevantes relacionados a cada questão” (DUARTE, 2009, pág. 66-67).

2.2.3.2 *O roteiro de perguntas e o protocolo*

Uma etapa fundamental na entrevista semi-aberta é a definição do roteiro de questões. Trata-se de um roteiro flexível, pensado para permitir, caso seja necessário, inserções, no ato da entrevista, de sub-questionamentos em cada pergunta que buscarão detalhar particularidades pertinentes ao entrevistado e seus relatos (ARNOLDI, ROSA, 2008, pág. 31).

Arnoldi e Rosa (2008, pág. 42) explicam que na criação do roteiro desse tipo de entrevista é preciso se pensar nos principais pontos abordados, considerando que não se trata de uma entrevista fechada, mas aberta. Assim, estabelece-se um roteiro de pontos a serem discutidos que não precisam ser seguidos pela ordem em que foram idealizados originalmente.

A formatação desse guia para a entrevista precisa registrar os temas e subtemas que serão trabalhados nas conversas. Essa construção de roteiro deve ser feita com base nos levantamentos teóricos sobre o assunto e tendo como base os objetivos investigativos da

pesquisa. Como se busca resgatar no entrevistado relatos aprofundados e detalhados acerca de seus pensamentos, comportamentos, ações e observações acerca do tema, cabe ao entrevistador adotar questionamentos, durante toda a entrevista, que tentem atizar/provocar a memória do entrevistado, para que ele elabore mentalmente e narre suas experiências e pensamentos.

Além do roteiro de perguntas, é preciso se preocupar com outros detalhes que podem determinar a qualidade do ato da entrevista. Por exemplo, ter uma estratégia pré-definida de controle dos tempos. Arnoldi e Rosa (2008, pág. 94) especificam que um prazo mínimo para que uma entrevista renda é de pelo menos 30 minutos, no máximo 60 minutos, para se evitar o cansaço do entrevistador e do entrevistado. “O entrevistador deve parar a entrevista diante dos primeiros sinais de cansaço esboçados pelo entrevistado”.

São também fundamentais as condições de privacidade e tranquilidade no momento da entrevista. Ela precisa ser feita num espaço próprio, com privacidade e individualidade, sem a presença de terceiros ou de ruídos que atrapalhem a condução dos questionamentos e o raciocínio das respostas. É preciso que a entrevista seja realizada em local adequado, se possível sem ouvintes ou interrupções que poderão tirar a atenção e concentração dos interlocutores.

Também pode ser uma boa estratégia selecionar um primeiro entrevistado que seja mais conhecido, colega e amigo. E que esteja mais ligado ao tema da pesquisa e tenha melhor relacionamento com o entrevistador. Assim como pode ser útil deixar os entrevistados principais como os últimos, pois, ao final, o entrevistador terá mais informação e, assim, melhores condições para aprofundar questões. Para Duarte (2009, pág. 71-72), é preciso que o entrevistador tente minimizar qualquer ruído que possa interferir na qualidade da conversa.

A instituição a que está ligado, a forma de vestir, o tipo de abordagem, a personalidade, a linguagem, a diferença de realidades culturais, o tema do questionário pode induzir o entrevistado a tentar responder de forma diferente do que pensa ou do que faria em outra ocasião. É fundamental identificar e minimizar fatores que possam causar distorções nas respostas (DUARTE, 2009, pág. 71-72).

Outra ação para uma boa entrevista é estabelecer uma específica relação com o entrevistado. Um laço de confiança. Assim, é preciso tentar obter garantias, mesmo que mínimas. Primeiro, é preciso se certificar que o entrevistado está realmente disposto a colaborar. Além disso, entrevistador precisa estar convencido de que está falando com a pessoa certa e que está lhe dará respostas as mais honestas possíveis. O entrevistado precisa confiar na pesquisa que está sendo feita e, por conseguinte, no entrevistador, no sentido de saber que poderá se abrir, relatar, explicar, sem achar que isso poderá lhe prejudicar.

Uma forma de se construir esse laço afetivo entre entrevistador e entrevistado é ambos fazerem contatos prévios, antes da entrevista, para conversarem acerca da pesquisa, até que se crie entre as partes a confiabilidade necessária. Como se fosse uma busca por amizade sincera entre ambas as partes, criando uma relação de proximidade, de transparência. Assim, haverá maior chance para que, no ato da entrevista, possa fluir com mais naturalidade, facilidade e precisão os relatos, as narrativas necessárias para se obter um detalhamento rico acerca do tema. Esse laço de confiabilidade entre entrevistado e entrevistador pode certamente estimular o entrevistado a se motivar no sentido de buscar suas experiências e observações para criar uma narrativa fluente sobre a pauta (ARNOLDI; ROSA, 2008, pág. 38-43).

Para estabelecer esse laço é preciso, então, preparar o entrevistado, esclarecendo para ele pontos importantes. Primeiro, que não será obrigatória, evidentemente, a concessão da entrevista, mas algo relevante para a construção da ciência. É preciso deixar claro ao entrevistado que será benéfico a ele participar, pois estará sendo um agente no desenvolvimento científico da área em que atua. Além disso, é preciso também acertar detalhes acerca do ato da entrevista, como horário, local, duração e demais condições sob as quais se realizará a dinâmica.

Arnoldi e Rosa (2008, pág. 60) acentuam que a entrevista gravada em áudio pode gerar uma maior riqueza de dados, pois permite se registrar todo o relato do entrevistado. Porém, eles acreditam que a presença física do gravador pode exercer efeito de impedimento da naturalidade e veracidade do entrevistado se antes não tiver se construído uma relação de proximidade com ele. Assim, é preciso inserir o gravador após o estreitamento do vínculo de confiança.

O Protocolo de Entrevista é um documento em que se registra o plano de entrevista, com as principais informações relacionadas à dinâmica em seus aspectos mais básicos. Vieira e Hossne (1998, pág. 105, apud ARNOLDI, ROSA, 2008, pág. 44) dizem que o Protocolo de Entrevista deve ter duas partes básicas. A primeira será um “roteiro de protocolo para o entrevistador”, que constarão os dados e critérios gerais para a realização das entrevistas. Então, a segunda parte será “roteiro de protocolo” para o “Entrevistado e Instituições envolvidas”, que vai resumir todas as informações, critérios e operações envolvendo as entrevistas.

2.2.3.3 O ato da entrevista

O chamado “modelo neutro” preconiza que o entrevistador atue para se tornar um estimulador de positividade na relação entrevistador-entrevistado. O objetivo é buscar certa impessoalidade, mas mantendo um bom equilíbrio na relação. No momento da entrevista, o entrevistador precisa mostrar descontração, para tentar deixar o entrevistado o mais à vontade

possível, sem demonstrar pressa ou nenhum tipo de ação autoritarista.

O entrevistado há de aprender a animar a entrevista, a escutar e a não interromper nunca, mas, por outro lado, surpreender com perguntas diretas, tendo em mente sempre uma sequência de tópicos, de modo que o entrevistado possa ser animado e guiado com cuidado ao longo da investigação (ARNOLDI, ROSA, 2008, pág. 50).

Arnoldi e Rosa (2008, pág. 38-39) acreditam que o entrevistador precisa elaborar as questões levando em conta o contexto social e até emocional do entrevistado. Para as autoras, durante a entrevista, o “fluxo informativo relevante só vai ser válido e confiável dependendo da interação”. Nesse contexto, é importante salientar que apesar de obviamente haver um roteiro previamente elaborado de questões é preciso também deixar uma margem de liberdade para a inserção de possíveis novas questões que se façam necessárias para a complementação dos dados, para aprofundamento dos temas, para detalhamentos e melhores explicações que se façam necessárias. Para tanto, serão necessárias estratégias de relacionamento entre entrevistador e entrevistado para estimular o relato aprofundado.

Arnoldi e Rosa (2008, pág. 39-49) explicam táticas para incentivar o entrevistado a fornecer uma riqueza de experiências e observações sobre o tema da entrevista. Por exemplo, a tática do silêncio, que consiste em usar o ato de prestar atenção de forma absolutamente interessada no entrevistado para que ele possa pensar e se aprofundar no conteúdo da resposta. Ou a tática da animação e elaboração, que são gestões e observações que possam motivar, estimular o entrevistado a continuar falando. Há ainda a tática da reafirmação ou repetição, que tentam animar o entrevistado para dar mais detalhes acerca do que está sendo falado. E a tática de recapitulação, que busca fazer com que o entrevistado relate novamente algo já relatado. Isso porque “há uma tendência em oferecer uma maior elaboração no segundo relato” (ARNOLDI; ROSA, 2008, pág. 49). Também há a tática do esclarecimento, que é pedir ao entrevistado que explica mais detalhadamente ou desenvolva algo que se referiu na entrevista. É preciso também que os questionamentos sejam claros e objetivos e que não reflitam a opinião ou a ideologia do autor das questões (ARNOLDI; ROSA, 2008, pág. 92).

O entrevistador deve agir com discernimento, não se envolvendo emocionalmente, mas aproveitando para fazer uma investigação mais profunda. Deve deixar a conversação transcorrer livremente, não interferindo, e apenas selecionando os dados que lhe convier. Deve também saber estabelecer limites e ser apto na seleção de dados adequados (ARNOLDI, ROSA, 2008, pág. 95).

A entrevista é, de certa forma, um ritual, no sentido de ser um encontro que envolve atos

pretensamente programados. Por exemplo, o início da entrevista, que precisa ser cercada por uma série de procedimentos e cuidados. Duarte (2009, pág. 72) aconselha a não deixar de adotar aquele início tradicional de entrevista. Primeiro, tentar criar um ambiente de naturalidade, para se estabeleça um clima de confiança mútua. Também pode ser eficiente fazer uma apresentação mais formal, mas curta, acerca daquele momento, lembrando o porquê da entrevista, seu significado, importância etc. Pode ser interessante, ainda, começar se questionando os dados básicos do entrevistado: nome completo, cargo, idade, formação, o que faz etc. Além disso, “a primeira pergunta, mesmo em um roteiro semi-estruturado, costuma ser a mais abrangente, indicando o tema geral” (DUARTE, 2009, pág. 72).

Com relação ao decorrer da entrevista, Duarte (2009, pág. 73-75) discute uma série de estratégias que podem ser experimentadas pelo entrevistador para estimular a qualidade do fluxo narrativo do entrevistado. São comportamentos, atitudes e reações de certa forma simples, mas que potencialmente têm condições de exercer efeitos positivos na conversa. Por exemplo, deixar o informante falar para se esgotar seu raciocínio. Estimular uma conversa franca, aberta e livre. Ser educado, cordial, modesto, positivo, mostrar profundo interesse, tentar estabelecer empatia, sintonia, curiosidade. Evitar demonstrar que sabe mais que o entrevistado. Respeitar suas visões e opiniões, mesmo que não sejam as suas.

Nesse sentido, é importante saber trabalhar com o “tempo do entrevistado”. Em outras palavras, saber administrar o tempo para que ele possa pensar, refletir, recordar. Também evitar com que fuja do tema. Tudo isso exige compreensão e paciência. “Não tenha pressa. Siga o tempo da fonte. Silêncios e pausas podem ser proveitosos para o entrevistado refletir ou recordar” (DUARTE, 2009, pág. 77). Da mesma forma, é estratégico desenvolver a capacidade de fazer questionamentos complementares ao roteiro previamente estabelecido.

Arnoldi e Rosa (2008, pág. 69) acreditam que é preciso esclarecer aos entrevistados que eles precisam estar absolutamente conscientes acerca dos questionamentos, do roteiro de perguntas que a eles será submetido. É preciso também deixar claro os benefícios das entrevistas e da liberdade que eles têm para, se quiserem, não participarem da pesquisa. É preciso, então, obter um consentimento ético do entrevistado. Assim, após todos os esclarecimentos pertinentes, o entrevistado registra sua anuência por uma assinatura de um termo de compromisso, pelo qual se coloca ciente de todo esse processo.

2.2.4 Os estudos de casos

Para Yin (2015), o estudo de caso é um processo linear, interativo, que reúne um passo

a passo que se inicia no plano de pesquisa, vai tomando corpo com a formatação de um design de execução, seguido por uma preparação acerca do objeto estudo, com uma consequente coleta e compartilhamento de materiais e, por fim, as análises. Trata-se de uma investigação empírica que se concentra num fenômeno contemporâneo, “o caso”, e que é realizada num estudo aprofundado, tanto sobre o objeto quanto sobre o contexto, um estudo pertinente quando “os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (pág. 17). Segundo o autor, nesse contexto, as palavras-chaves principais que envolvem uma pesquisa e que, portanto, pedem estudos de caso é “como” e/ou “por que”, que são, justamente, as palavras-chaves mais fundamentais desta tese.

Quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona), mais o método de estudo de caso será relevante. O método também é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e “profunda” de algum fenômeno social (YIN, 2015, pág. 4).

Isso porque objetos que suscitam “como” e “porque” estão relacionados, como ocorre nesta tese, com questões que precisam ser verificadas ao longo do tempo, o que extrapola pontuais análises baseadas em medições de incidências. “O estudo de caso é preferido durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados” (YIN, 2015, pág. 12). Para o autor, a necessidade de entender um fenômeno social complexo sugere estudos de caso, por exemplo, nos processos organizacionais. Assim, um estudo de caso tem basicamente cinco componentes estratégicos (YIN, 2015, pág. 31):

- a) as questões, as perguntas envolvendo o objeto estudado;
- b) as proposições, as hipóteses que se tem, se houverem;
- c) as unidades, os pontos, nos quais se concentraram os estudos;
- d) a lógica que une os dados às proposições;
- e) e os critérios que serão usados para se analisar as constatações.

Yin (2015, pág. 38) coloca o estudo de caso como um método propício para estudos qualitativos, considerando-se, nas palavras do próprio autor, que “muitas análises de estudos de caso não contarão com o uso de estatística, levando à necessidade de encontrar outras maneiras de pensar sobre esses critérios”. Assim, o estudo de caso consiste num passo a passo de pesquisa envolvendo o objetivo, numa série de ações que culminarão num arcabouço de dados, de informações, que possam ser analisadas e levar a conclusões. Segundo Yin (2015, pág. 109), esse passo a passo é definido, essencialmente, na trajetória de coletas de evidências que possam ser significativas com relação ao que se está estudando. O autor, então, define seis fontes básicas

de evidências que podem ser encontradas a se estudar um caso:

- a) documentação;
- b) registros em arquivos;
- c) entrevistas;
- d) observações diretas;
- e) observações participantes;
- f) artefatos físicos.

Esta tese e seus estudos de casos se desenvolveram levando-se em conta pelo menos quatro desses tipos de coletas, que foram pertinentes, relacionados às duas organizações – Instituto de Oncologia do Vale (IOV) e Grupo Wolpac –, os “alvos” dos estudos de caso:

- a) documentação: fartamente coletada, por meio de materiais utilizados por ambas as empresas em processos comunicacionais frutos da adoção do sistema Toyota/lean;
- b) registros em arquivos: dados e fatos arquivados pela empresa acerca dos novos processos comunicacionais desenvolvidos com a mudança de gestão;
- c) entrevistas: 11 entrevistas semi-abertas feitas com funcionários de ambas as empresas (de acordo com detalhamento feito nesta metodologia) que vivenciaram a empresa “antes” e “depois” da adoção do sistema Toyota/lean. E que, portanto, foram instigados a falar sobre como era “antes” e como ficou “depois” da mudança de gestão com relação a processos comunicacionais;
- d) observações diretas, com diversas visitas “in loco” nas duas empresas, quando foram observados, por horas, diversas novas dinâmicas comunicacionais que não ocorriam antes da adoção do sistema Toyota/lean.

A seguir, orientações específicas de Yin (2015) acerca desses tipos de coletas que foram executadas na realização dos estudos de caso desta tese.

- a) documentação: todo tipo de informação registrada ou de documentação estruturada e organizada que tenha sido ou ainda é utilizada e que possa fazer sentidos para o estudo que está se realizando. “Exceto pelos estudos das sociedades anteriores à escrita, a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudos de caso (YIN, 2015, pág. 109);
- b) registros em arquivos: dados e informações registrados pelos “alvos” pesquisados que também tenham significados acerca do estudo realizado, pois podem ser utilizados “em conjunto com outras fontes de informação” (YIN, 2015, pág. 113);
- c) entrevistas: uma das fontes mais importantes para estudos de caso, diz Yin (2015, pág. 114), essencialmente utilizadas de forma qualitativas, investigativas, semi-

estruturadas ou não estruturadas, que buscam captar a essência dos fenômenos pelos relatos, pelas experiências e vivências dos participantes dos casos pesquisados;

- d) e as observações diretas: “presumindo que os fenômenos de interesse não tenham sido puramente históricos, algumas condições sociais ou ambientais relevantes estarão disponíveis para observação” (YIN, 2015, pág. 118). No caso desta tese, as condições contemporâneas que estavam disponíveis e que foram intensamente observadas foram as novas dinâmicas comunicacionais frutos da adoção do sistema Toyota/lean que foram observadas nas duas empresas, frutos de pelo menos quatro dias inteiros de observações diretas feitas nas duas empresas.

2.2.5 A análise dos conteúdos das entrevistas e das demais evidências coletadas

Moreira explica que a essência do método fenomenológico é a busca das parcelas invariáveis das experiências das pessoas acerca do mesmo fenômeno. Essas parcelas comuns da experiência de todos – as percepções fundamentais que unem as pessoas, pois, embora individuais, repetem-se nos relatos – é a matéria-prima alvo da análise do pesquisador, que o levará a descoberta de temáticas comuns em todos que vivenciam o fenômeno.

Na aplicação do método fenomenológico à pesquisa, o fenômeno é algum tipo de experiência vivida, comum aos diversos participantes, como, por exemplo, haver passado por uma ocorrência traumática, sofrer de certo mal, ter vivenciado uma dada situação, etc. Os diversos aspectos da experiência, comum a todos os participantes, constituir-se-ão na essência dessa experiência vivida. Os aspectos particulares a cada participante, que não são comuns aos demais, não interessam ao pesquisador, porquanto não compõem a essência (MOREIRA, 2004, pág. 110-111)

A qualidade do relato, da narrativa, da experiência contada pela pessoa pesquisada, cujos relatos são coletados, é fundamental. Assim, essa qualidade depende, evidentemente, da consciência que a pessoa pesquisada tem acerca da pesquisa feita com ela. Forghieri (1993) aconselha, então, a preparar os entrevistados, tentando-os conscientizá-los sobre o que se espera de seus relatos: um mergulho aprofundado e verdadeiros em seus pensamentos para emergir dali as percepções mais fidedignas.

Para isso, é necessário, de antemão e como sendo premissa básica, a pessoa querer participar da pesquisa, querer ser entrevistada. O entrevistado deve compreender a importância de sua colaboração, para seu relato ser o mais verdadeiro e íntimo possível. O entrevistado precisa sentir segurança para que possa liberar o fluxo de vivência num relato franco e aberto.

É importante frisar que o método fenomenológico se constitui de uma variedade de tipos possíveis de pesquisas, dentro do mesmo conceito básico de fenomenologia. Moreira, inclusive, destaca que, apesar da grafia no singular, “método fenomenológico”, trata-se de um método multifacetado que admite uma série de variações.

A feição particular que o método assume não depende apenas da área de pesquisa em que será supostamente aplicado, mas de autor para autor. Talvez isso aconteça porque o método fenomenológico é “emprestado” da filosofia de Husserl e, como sabemos, o próprio Husserl não especificou rigorosamente no que consistia o método (...) Ao se transpor o fosso entre a Filosofia e a prática da pesquisa, será normal o aparecimento de muitas variantes do método fenomenológico (MOREIRA, 2004, pág. 117).

Assim, para se efetuar a análise dos relatos dos entrevistados nesta tese, adotou-se um “mix” metodológico formado por procedimentos concedidos por dois autores: Paul Colaizzi (1978) e de Patricia Sanders (1982). No caso de Colaizzi, pela clareza com que seu método é formulado, característica inclusive elogiada por Moreira (2004, pág. 121). No caso de Sanders, por sua metodologia ter sido aplicada já na pesquisa organizacional.

Colaizzi (1978 apud MOREIRA, 2004, pág. 121) propõe uma série de passos para se analisar o conteúdo das entrevistas. Segundo ele, trata-se de um passo a passo tipicamente fenomenológico, mas que não deve ser visto como imutável, não reordenáveis, nem definitivos. “Como os passos costumam na prática se sobrepor, eles e a sua sequência devem ser vistos de forma flexível e livre pelo pesquisador, dependendo da circunstância em que ele se aproxima do fenômeno em estudo”, diz Moreira (2004, pág. 120). Levando-se isso em consideração, os passos de Colaizzi adotados foram:

- a) após a coleta de todas as entrevistas, textos escritos e dados frutos das observações, ler todas as transcrições dos participantes para se adquirir visão geral;
- b) extrair delas frases ou sentenças que digam respeito diretamente ao fenômeno investigado, processo chamado de “extração de assertivas significativas”;
- c) tentar resumir em palavras o sentido de cada assertiva, o que pode se chamar de “formulação de sentidos”;
- d) organizar, então, os sentidos adquiridos em conjuntos de temas;
- e) Este material é, então, submetido, testado com as observações e percepções obtidas nas observações participantes;
- f) Faz-se, então, como nos diz Moreira (2004, pág. 121), uma “descrição exaustiva do tópico investigado”.

Sanders (1982) tem método similar para análise dos relatos coletados. Segundo Moreira:

Sanders sugere que os assuntos que não se prestam à quantificação são os candidatos naturais à abordagem fenomenológica. Quanto ao “quem”, são exatamente aquelas pessoas que têm as características sob observação ou aquelas que podem fornecer informações confiáveis sobre o fenômeno investigado (MOREIRA, 2004, pág. 122).

Sobre a quantidade de entrevistados, Sanders diz que quantidade não quer dizer, exatamente e nem necessariamente qualidade. Para ela, o pesquisador precisa desenvolver a capacidade de aprofundar os questionamentos num grupo reduzido de “sujeitos alvos”. A autora inclusive sugere entre três a seis participantes.

Antes da coleta de dados, Sanders acredita que é necessário definir com a maior precisão possível “sobre o quê” e “quem” será entrevistado. A partir de então, a autora coloca uma série de procedimentos. Para Sanders, durante as entrevistas é melhor utilizar poucas questões, mas que sejam as mais aprofundadas possíveis, do que usar longos questionários.

Na análise dos dados, assim como em Colaizzi, Sanders também indica:

- a) a transcrição do fenômeno que é captado. Segundo ela, as transcrições “identificam e descrevem as qualidades da experiência e consciência humanas, que dão à pessoa que está sendo estudada a sua identidade própria” (SANDERS, 1982, pág. 357);
- b) em seguida, assim como Colaizzi, ela diz que o pesquisador deve identificar “temas ou invariantes” que se sobressaem, que são comuns nas descrições;
- c) então, deve se reunir os temas em “conjuntos de essências”, que darão as estruturas básicas do fenômeno.

2.2.5.1 O uso do software NVivo

Para a realização dessa análise que buscou os temas “comuns” nos relatos dos entrevistados, foi utilizado como apoio instrumental o software NVivo, um sistema que ajuda no tratamento de informações qualitativas.

A análise de conteúdo é uma forma de análise qualitativa mais antiga do se supõe. Aristóteles teria usado prática similar ao analisar 160 constituições para entender as diversas formas de governo. A análise de conteúdo tem sido usada em diversas áreas do conhecimento científico em pelo menos duas frentes: numa abordagem mais quantitativa, na qual se “mede” a quantidade de palavras de um determinado conteúdo, ou **numa abordagem essencialmente qualitativa, propriamente dita, na qual o foco é a análise de diferentes categorias que**

emergem de um determinado conteúdo, que é o caminho adotado nesta tese (ALVES, FILHO, HENRIQUE, 2013, grifo nosso).

Nesse contexto, o NVivo é um dos softwares mais utilizados nas pesquisas qualitativas. Ele auxilia em diversas fases da pesquisa, permitindo maior controle e exploração dos dados. Pode contribuir para qualificar a pesquisa, reduzir o tempo gasto na tabulação dos dados e evitar perdas de informações. É um software indicado para pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas, onde se gera grande quantidade de texto. É parte do sistema CAQDAS (Computer-aided qualitative data analysis software), que desde a década de 80 reúne dezenas de softwares focados na pesquisa qualitativa (GRZYBOVSKI, MOZZATO, TEIXEIRA, 2016). Como diz Bardin (2009), trata-se de um sistema que apoia a análise de conteúdo, que é uma forma de pesquisa qualitativa para atingir resultados sistemático e gerar inferências por meio de conteúdos. É importante, porém, já ressaltar que os softwares de análises qualitativas se constituem de apoios, mas que não substituem a análise da mente humana sobre os dados coletados, pois essa é uma atividade exclusiva do elemento humano (GRZYBOVSKI, MOZZATO, TEIXEIRA, 2016).

Nesse contexto, com o apoio do NVivo, esta tese utilizou-se, também, da sistemática de Bardin (2009), com relação as etapas da análise de conteúdo, que são basicamente três: pré-análise do conteúdo coletado, exploração do material e o tratamento dos dados (ALVES, DA SILVA, FIGUEIREDO FILHO, 2015). Essas fases foram adotadas, com as devidas adaptações, no tratamento dos conteúdos coletados nas entrevistas efetuadas para esta tese.

2.3 O percurso metodológico

O percurso metodológico desta tese compreendeu a fundamentação teórica, a fase das entrevistas com funcionários de quatro empresas, os estudos de caso em duas dessas quatro empresas e análises dos relatos/materiais coletados e das observações de campo. A seguir, um detalhamento acerca desse percurso (excetuando-se a pesquisa bibliográfica, já detalhada).

2.3.1 Planejamento e preparação das entrevistas

Colocou-se em prática um protocolo para realização das entrevistas. A primeira definição foi selecionar as empresas cujos funcionários foram entrevistados. Empiricamente, sabe-se que centenas de empresas brasileiras adotam o sistema Toyota/lean em diferentes

estágios e maneiras⁵. Nesse contexto, os critérios para a busca de empresas/entrevistados foram:

- a) empresas de diferentes ramos, referências em seus respectivos setores de atuação;
- b) empresas que adotam o sistema Toyota/lean há pelo menos três anos, referências com relação a essa adoção e que já vivenciaram transformações em suas formas de gestão e, conseqüentemente, mudanças nos processos de comunicação;
- c) empresas que adotam esse sistema em toda a organização e não de forma isolada em departamentos específicos, como ocorre em boa parte dos casos;
- d) empresas que concordassem em participar da pesquisa, o que compreendeu:
 - selecionar, em conjunto e em acordo com os critérios desta tese, funcionários para as entrevistas;
 - permitir acesso ao pesquisador desta tese à empresa para complementação das entrevistas e realização de estudos de caso, com coleta/registro de materiais e observações de campo.

Dentro desses critérios, foram selecionadas e contatadas quatro empresas que estavam e ainda estão adotando o sistema Toyota/lean. Ainda dentro dos critérios, foram entrevistados, então, 16 colaboradores destas quatro companhias. E das quatro organizações, foram realizados estudos de casos em duas delas, nas quais tinha sido entrevistados 11 colaboradores. Além disso, foram selecionadas três consultorias que atuam no Brasil especializadas apenas e tão somente em apoiar organizações na adoção do sistema Toyota/lean. Foram, então, entrevistados um consultor de cada uma delas. Ainda com relação às empresas, foram entrevistados funcionários selecionados de acordo com os seguintes critérios:

- a) funcionários de setores, cargos e posições hierárquicas diferentes que concordaram em participar da entrevista por livre e espontânea vontade;
- b) que estão totalmente envolvidos há pelo menos três anos com a adoção do sistema Toyota/lean na empresa;
- c) que antes do início da adoção do sistema Toyota/lean já atuavam há tempo suficiente na organização e já estavam integrados ao sistema de gestão anterior;
- d) que entenderam o “espírito” da pesquisa e se sentiram motivados a participar com seus relatos aprofundados.

Ou seja, em resumo, pessoas que, além da oportunidade de acesso e da vontade de participar, vivenciaram as organizações tanto “antes” como “depois” da adoção do sistema

⁵ Não há pesquisas que indiquem quantas organizações brasileiras adotam o sistema Toyota/lean. Essa observação empírica é fruto da trajetória do autor desta tese que há mais de 10 anos entrevista pessoas de empresas que adotam esse sistema.

Toyota/lean, tendo, assim, presenciado, vivido, “sentido na pele” as mudanças ocasionadas pela troca de modelo de gestão e consequentemente mudanças nos processos de comunicação.

Foram realizados, então, os seguintes procedimentos para a realização das entrevistas:

- a) dias antes da entrevista, houve uma conversa prévia por telefone com cada entrevistado, para fazer um primeiro contato, esclarecer o tema/objetivos, o método utilizado, deixando claro ao participante que seria fundamental a ele:
 - se preparar, no sentido de refletir previamente sobre o tema;
 - estar concentrado para fazer um relato o mais profundo e verdadeiro possível;
 - tentar se livrar de quaisquer tipos de “amarras”, como autocensuras, pudores etc.
- b) no dia da entrevista, já em frente ao entrevistado, procurou-se deixar o entrevistado o mais à vontade possível, iniciando a conversa com bate-papo ameno, para se ganhar a confiança do entrevistado, tentando fazê-lo relaxar;
- c) após isso e ainda antes da primeira pergunta, foi lembrado ao entrevistado o tema e objetivos, o método utilizado e a importância de o entrevistado fazer um mergulho o mais profundo possível na experiência que tem vivenciado na organização com relação aos processos de comunicação e a troca do modelo de gestão;
- d) em seguida, foi lido, então, ao entrevistado o Protocolo de entrevista:

Essa entrevista visa investigar a percepção dos entrevistados sobre de que forma, na visão deles, a adoção do sistema tem mudado os processos de comunicação na empresa.

Nesse sentido, a pauta abaixo é dividida em duas partes:

- a) uma primeira pergunta mais genérica buscando captar/investigar essas mudanças;
- b) uma série de perguntas pontuais que abordam pontos específicos do sistema lean.

Todas têm em comum o objetivo de detalhar as mudanças, a transformação que vem ocorrendo nos processos de relacionamento e de comunicação na organização com a adoção do sistema Toyota/lean.

Em princípio o que mais se busca aqui é investigar as mudanças nos processos de relacionamento e de comunicação, principalmente na comunicação interpessoal, presencial. Porém, pode ficar a vontade para falar de outros tipos de comunicação que foram ou vem sendo afetadas pela adoção do sistema.

Devido a uma escolha metodológica, as perguntas são padronizadas para todos os entrevistados.

Pede-se que o entrevista reflita profundamente sobre as questões, tente se livrar de “eventuais amarras” e coloque, sem medo, todas as percepções, opiniões e considerações possíveis acerca do fenômeno questionado.

O objetivo é fazer com que você faça um “mergulho aprofundado” o mais possível no tema questionado e manifeste suas percepções mais profundas e detalhadas acerca do que é perguntado.

Mesmo que numa determinada pergunta o entrevistado ache que o questionamento seja redundante, pedimos que responda mesmo assim.

(PROTOCOLO ENTREVISTAS)

Em seguida, foram coletadas informações demográficas dos entrevistados:

- a) nome do entrevistado;
- b) idade;
- c) nacionalidade;
- d) residência;
- e) formação básica;
- f) cargo;
- g) tempo de empresa.

Durante todo o percurso da pesquisa, foram realizadas, ao todo, 19 entrevistas com 19 pessoas envolvidas com organizações que estavam adotando o sistema Toyota/lean e, conseqüentemente, vivenciando transformações em processos de comunicação. Como se verá em detalhamentos feitos mais à frente, essas entrevistas foram realizadas em momentos diferentes do percurso metodológico, seguindo uma evolução natural do caminho de pesquisa. Em resumo, foram entrevistados:

- a) quatro pessoas de multinacional de tecnologia, no Brasil com sede em São Paulo;
- b) uma pessoa de multinacional de alimentos, no Brasil tem sede em São Paulo⁶;
- c) sete pessoas que trabalhavam na empresa Instituto de Oncologia do Vale;
- d) quatro pessoas que trabalhavam no Grupo Wolpac;
- e) três consultores de consultorias do Brasil especializadas em sistema Toyota/lean.

Foram entrevistados três consultores com pelo menos 10 anos, cada um, de atuação. Todos os três consultores vivenciaram, em dezenas de empresas, transformações frutos da adoção do sistema Toyota/lean e, assim, observaram o “antes” e o “depois” com relação a mudanças em processos comunicacionais.

2.3.2 Os estudos de casos no IOV e na Wolpac: entrevistas, coletas/registros de materiais e observações de campo

⁶ Não serão mencionados os nomes das duas primeiras empresas alvos de entrevistas – uma grande empresa de tecnologia e uma grande companhia de alimentos, duas das maiores do mundo em seus respectivos setores – pois: a) ambas não assinaram termos de autorização para veiculação de suas respectivas marcas e nomes das pessoas entrevistadas; b) as informações colhidas em ambas as empresas não foram utilizadas nos estudos de casos, mas foram úteis no processo, no percurso de formatação da metodologia de pesquisa desta tese, no caso, do questionário de perguntas; c) porque percebeu-se, nas entrevistas, que tais empresas ainda não tinham adoções integrais/maduras do sistema Toyota/lean, ou seja, esse sistema não estava disseminado por completo pelas organizações; sendo assim, não se configuravam, naquele momento, como bons cases para estudos de casos mais aprofundados.

Após a realização de cinco entrevistas – quatro pessoas que trabalhavam numa grande multinacional de tecnologia que no Brasil tem sede em São Paulo e uma pessoa que trabalhava numa multinacional da área de alimentos que no Brasil tem sede em São Paulo⁷ –, houve, então, a oportunidade de realizar, em 2018, estudos de casos completos – com entrevistas utilizando um questionário recém-testado nas entrevistas anteriores, além de coletas/registros de materiais e observações de campo – em duas empresas que estavam, naquele momento, em estágios bem avançados de implementação do sistema Toyota/lean e que adotavam esse modelo de gestão na organização como um todo: no Instituto de Oncologia do Vale (IOV) e no Grupo Wolpac. Em conversas informais com fontes do setor, nas entrevistas feitas com funcionários e nas coletas de materiais e observações de campo que ocorreram, foi observado que, nas duas organizações:

- a) a adoção do sistema Toyota/lean ocorreu por decisão das mais altas lideranças das duas empresas, que se converteram pessoalmente ao sistema Toyota/lean e, assim, decidiram implementar esse modelo de gestão de forma integral em suas respectivas companhias; para tanto, essas altas lideranças trabalharam, pessoalmente, por anos nesse intuito e transformaram o sistema Toyota/lean na principal força de gestão e de comunicação em ambas as organizações;
- b) até por ser fruto de uma decisão das altas lideranças das duas empresas, com apoio incondicional de ambas, o sistema Toyota vem sendo implementado e disseminado de forma abrangente, permeando as duas companhias, tanto nas partes de “produção” quanto nas de “administração”, envolvendo, de forma geral, todos os níveis hierárquicos, todas as pessoas e todos os processos de ambas as organizações;
- c) foi observado que em ambas as empresas, o sistema Toyota/lean provocou transformações profundas na gestão, gerou resultados concretos e – o que mais interessou para este estudo – gerou mudanças significativas nos processos de comunicação nas duas organizações.

Com o consentimento de ambas as lideranças, surgiu, então, a possibilidade de se efetuar

⁷ Não serão mencionados os nomes das duas primeiras empresas alvos de entrevistas – uma grande empresa de tecnologia e uma grande companhia de alimentos, duas das maiores do mundo em seus respectivos setores – pois: a) ambas não assinaram termos de autorização para veiculação de suas respectivas marcas e nomes das pessoas entrevistadas; b) as informações colhidas em ambas as empresas não foram utilizadas nos estudos de casos, mas foram úteis no processo, no percurso de formatação da metodologia de pesquisa desta tese, no caso, do questionário de perguntas; c) porque percebeu-se, nas entrevistas, que tais empresas ainda não tinham adoções integrais/maduras do sistema Toyota/lean, ou seja, esse sistema não estava disseminado por completo pelas organizações; sendo assim, não se configuravam, naquele momento, como bons cases para estudos de casos mais aprofundados.

estudos de casos em ambas as empresas, por meio das seguintes etapas:

- a) entrevistas: foram entrevistadas sete pessoas do IOV e quatro pessoas do Grupo Wolpac; os entrevistados foram selecionados em conjunto com as lideranças das duas empresas, com base nos critérios já relatados nesta tese
- b) coletas/registros de materiais: em visitas nas empresas, foram coletados documentos, imagens e vídeos sobre processos comunicacionais que se transformaram após a adoção do sistema Toyota/lean;
- c) observações de campo: foram realizadas visitas em ambas as empresas e observados uma série de processos comunicacionais, frutos da adoção do sistema Toyota/lean. No IOV, foram realizadas observações de campo por dois dias inteiros – das 8h às 18h – por todos os setores principais da empresa. Na Wolpac, foi realizado um dia e meio de observações – das 7h30 às 18h – pelos principais setores da empresa.

2.3.2.1 Formação do questionário de perguntas para entrevistas no IOV e na Wolpac

Foi, então, estruturado um questionário de perguntas, de acordo com a tabela abaixo, na qual cada pergunta foi consequência do seguinte raciocínio:

- a) selecionou-se conceitos fundamentais de autores renomados sobre mudanças que ocorrem com mudanças de gestão;
- b) esses conceitos foram transformados em “proposições”, que resumem as mudanças que potencialmente ocorrem num contexto de mudança de gestão;
- c) essas proposições – e respectivas expressões-chaves – foram transformadas em questionamentos/perguntas, estruturadas sobre a forma de “antes” e “depois” da adoção do sistema Toyota/lean.

O novo questionário semi-estruturado foi, então, organizado da seguinte forma, como mostra a tabela a seguir, que se tornou o questionário padrão que foi aplicado em todas as 14 entrevistas, 11 com colaboradores das duas empresas e três com consultores.

Tabela 1 - Formação do questionário semi-estruturado

Conceitos de autores	Proposições	Expressões-chaves	Perguntas
A comunicação interpessoal é um dos fatores mais importantes de uma organização (THAYER, 1972,	A comunicação face a face, fundamental numa	Comunicação interpessoal presencial.	Como era a comunicação interpessoal,

pág. 47-49). É na comunicação interpessoal que aprendemos quem somos (ADLER, RODMAN, 2003, pág. 6). É pelo relacionamento humano que ocorrem os trabalhos de uma organização (KUNSCH, 2003, pág. 21). A comunicação presencial dialógica, face a face, traz interação única (2008, pág. 217). O sistema Toyota visa facilitar a comunicação face a face entre os trabalhadores (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 66-67).	organizacional, é reprimida e controlada na gestão tradicional; é uma das essências da gestão Toyota/lean.		presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
A gestão tradicional não estimula o diálogo real entre as pessoas (NASSAR, 2003, pág. 47), mas vê os funcionários como simples “receptáculos” de ordens; o diálogo dá lugar ao controle (NASSAR, 2003, pág. 109; MARQUES E MAFRA, 2013, pág. 75-76; DEETZ, 2010, p. 92 apud MARQUES, MAFRA, 2013, pág. 75). Na gestão tradicional, o diálogo não existe; é uma “participação consentida” (BUENO, 2005, pág. 23).	A gestão tradicional reprime o diálogo aberto, o livre debate; impõe a ordem. O sistema Toyota/lean prioriza o diálogo livre focado na exposição de problemas.	Diálogo.	Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
É recente a ideia de que quem conhece melhor o trabalho é o trabalhador que executa a tarefa. “Taylor é criticado porque não perguntava aos trabalhadores como executar o trabalho. Ele lhes dizia como fazê-lo. Mas isso também era o que fazia George Elton Mayo (1880-1949), o psicólogo de Harvard que, nos anos 20 e 30, tentou substituir a “Gerência Científica” de Taylor pelas “Relações Humanas”. O século dezenove acreditava no perito que conhecia as respostas” (DRUCKER, 1999, pág. 33).	Saber fazer perguntas, em vez de “dar ordens”, a quem faz o trabalho, em busca do entendimento dos problemas e soluções, é uma das bases do sistema Toyota/lean.	Fazer perguntas.	Fazer perguntas sobre o trabalho a quem realiza o trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
As pessoas têm melhores condições de desenvolver uma mensagem eficiente quando entendem o ponto de vista do outro. A habilidade para imaginar como uma questão pode parecer do ponto de vista do outro é	Saber ouvir é um dos fatores mais fundamentais numa gestão organizacional. Na gestão Toyota/lean,	Saber ouvir.	Saber ouvir as pessoas sobre o trabalho que fazem, seus problemas e

<p>uma habilidade importante. Enxergar uma situação sob a perspectiva do outro, bem como saber ouvir, é de extremo valor. Não só nos ajuda a entender os outros, como também nos fornece informações sobre como desenvolver estratégias para melhor influenciá-los (ADLER, RODMAN, 2003, pág. 14).</p>	<p>saber ouvir é uma das essências desse modelo de gestão.</p>		<p>possíveis soluções: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>
<p>A mentalidade comunicacional do modelo Toyota/lean recusa atividades que afastem as pessoas do gembu. Líderes precisam liderar no gembu e não em escritórios distantes de onde ocorre a criação de valor. “Passar a maior parte do tempo na frente do computador se isolando das pessoas que fazem o trabalho de valor agregado da empresa não é algo que combine com o modelo Toyota”. Frases como “nossos engenheiros têm as mãos sujas” são comuns na cultura Toyota/lean. Em empresas tradicionais, os executivos raramente veem a situação real de perto, exceto durante visitas cuidadosamente preparadas em que a gerência mostra apenas o que querem que vejam. O resultado é que há uma grande distância entre a compreensão e tomada de decisões no topo, em o que a equipe técnica está tentando fazer e o que realmente acontece no gembu (HOSEUS; LIKER, 2009, págs. 48 e 183-343).</p>	<p>A gestão e a comunicação do sistema Toyota/lean se dão essencialmente “no gembu”, no local em que há a criação de valor na organização, diferentemente do que ocorre na gestão burocrática tradicional.</p>	<p>Comunicação presencial, “ao vivo”, versus comunicação mediada por tecnologia.</p>	<p>Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial, ou intermediada por sistemas digitais e/ou eletrônicos e à distância? Isso mudou? Como é agora?</p>
<p>O sistema Toyota/lean “troca” o relacionamento tradicional das organizações, baseado na hierarquia rígida, pela valorização da cultura de equipe (JONES, ROSS; WOMACK, 2004, pág. 4; HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 250). “Na escrita chinesa, por exemplo, o pronome ‘eu’ é muito semelhante à palavra egoísta” (ADLER, RODMAN, 2003, pág. 32-33).</p>	<p>A gestão lean, diferente da gestão individualista tradicional, é marcada pelo espírito de equipe, pela valorização do trabalho em grupo.</p>	<p>Comunicação em equipe; trabalho em equipe.</p>	<p>Com relação ao trabalho em equipe, às características da comunicação cotidiana entre membros de uma equipe: como era isso</p>

<p>“Ninguém vai longe na Toyota com um ego muito grande” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 222). “O sucesso do grupo é mais importante que as personalidades individuais”. Esse sistema acredita que equipes resolvem problemas de forma melhor do que indivíduos (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 246).</p>			<p>antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>
<p>Essa cultura comunicacional presencial e dialógica é manifestada numa estratégia calculada de reuniões rápidas e periódicas, em meio ao local de produção, “ao pé do quadro”, que visam estimular as pessoas a dialogarem acerca dos problemas que estão enfrentando em seus trabalhos e sobre como resolvê-los. O padrão de gestão é líderes e liderados se reunirem cotidianamente para discutir problemas e soluções (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 315). A Toyota coloca em prática uma série de conceitos para otimizar as reuniões “ao pé do quadro”. “A norma é ficar de pé durante reuniões, especialmente no chão de fábrica. As informações são postas nas paredes (...) As reuniões parecem ser mais rápidas quanto as pessoas estão de pé” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 322).</p>	<p>Na gestão Toyota/lean, as reuniões precisam ocorrer sempre no gembá e serem baseada na discussão rápida e objetiva acerca dos problemas, se possível “ao pé do quadro”, com base em indicadores que mostram a diferença entre o planejado e o realizado.</p>	<p>Comunicação em reuniões.</p>	<p>Como era a comunicação entre as pessoas nas reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>
<p>A cultura coletivista toyotista criou uma mentalidade única de resolução de problemas. É uma espécie de obsessão na empresa: as pessoas que a compõem são, basicamente, solucionadoras de problemas. “É principal atividade para todos os níveis da organização” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 194). Para muitos, é o grande “segredo” do modelo Toyota. “Ter a oportunidade de praticar e desenvolver a solução de problemas diariamente é a própria Cultura Toyota. Qualquer desvio é visto como uma oportunidade de</p>	<p>Uma das bases de gestão do sistema Toyota/lean é cotidianamente enxergar problemas, suas causas raízes e buscar soluções, com base no trabalho em grupo.</p>	<p>Comunicação sobre problemas.</p>	<p>Antes da adoção do sistema Toyota/lean, como as pessoas se comunicavam com relação aos problemas que ocorriam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?</p>

solução de problemas” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 209).			
Na Toyota, as pessoas envolvidas precisam concordar e saber detalhes sobre o que está sendo feito. Para isso, é preciso consultá-las, saber suas opiniões. Na Toyota, esses três conceitos comunicacionais são colocados em prática “sempre que questões importantes precisam ser comunicadas” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 331).	Uma das bases do sistema Toyota/lean é buscar consenso acerca dos problemas e soluções; diferente da gestão tradicional, que prioriza ideias/soluções das lideranças.	Buscar consenso.	Sobre buscar consenso acerca dos problemas e soluções. Como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?
No sistema Toyota/lean, a crítica é algo bem-vinda, esperada e desejada. Desde que seja, no entanto, uma crítica direcionada ao processo, nunca sobre a pessoa. Quem recebe as críticas deve receber isso como um “presente” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 333). Na gestão moderna tradicional, as pessoas tendem a ter dificuldades em aceitarem críticas, em lidar com conflitos, pois a gestão os estimula a isso. Nesse sentido, os conflitos geralmente ocorrem “no final dos processos produtivos”, quando fica praticamente impossível “esconder os erros” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 103).	A gestão Toyota/lean valoriza a visão crítica sobre os processos, mas não sobre as pessoas, diferente da gestão tradicional, cuja cultura é marcada pela “culpabilidade”	Fazer e/ou receber críticas e/ou punições.	Ouvir críticas ou criticar o outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora? Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
Uma real democracia de ideias não é algo agradável para a maioria das lideranças incrustadas nas gestões tradicionais (HAMEL, 2007, pág. 180). “Para quem se acostumou a liderar a partir de uma autoridade imposta e consentida, o livre expressar e o livre pensar são mesmo arriscados” (BUENO, 2005, pág. 34-36). A maioria das empresas não administra adequadamente a comunicação da liderança, pois não incentiva o real	A liderança toyotista/lean é caracterizada pelo líder que faz perguntas; que como um mentor, busca estimular o liderado para que, ele próprio, busque fazer seu trabalho de forma melhor a cada momento; a liderança	Comunicação entre líderes e liderados.	Como era a comunicação entre líderes e liderados antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

<p>diálogo, confundindo comunicação com marketing. Cria-se uma comunicação inócua, embora existente (NASSAR, 2003, pág. 22). Na gestão Toyota, respeitar pessoas significa fazê-las se desenvolverem em seus trabalhos. A empresa não quer robôs: quer pessoas que consigam solucionar problemas (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 65).</p>	<p>tradicional é baseada na ordem, na hierarquia, no controle e na imposição.</p>		
<p>Uma mensagem de que o emprego tem uma certa estabilidade é um dos alicerces históricos da Toyota, uma das bases de seu modelo de gestão. “Dentro da Toyota, entende-se que, exceto por uma catástrofe econômica para toda a empresa em uma escala semelhante àquela do final da década de 1940, os empregados não serão demitidos” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 75.). “Nós esperamos que as pessoas se esforcem mais quando precisamos, mas nada substitui a sensação de segurança na empresa. Se há uma coisa que fazemos bem é planejar nossas contratações para proteger a reputação da Toyota e respeitar a estabilidade no emprego no longo prazo dos membros de equipe. Essa é uma questão crítica para a Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 106).</p>	<p>Uma das bases comunicacionais da Toyota é sensação de estabilidade no emprego para se consiga revelar problemas, sejam quais forem; na gestão tradicional, o medo de revelar problemas e ser punido retroalimenta um moto perpétuo de sensação de instabilidade e de constante acobertamento de problemas.</p>	<p>Mensagem e percepção de estabilidade e/ou instabilidade no emprego.</p>	<p>Perceber segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>
<p>“A aprendizagem é considerada eterna dentro de um ambiente Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 166). Isso começa com o estímulo para que todos compartilhem informações importantes entre si acerca dos problemas que ocorrem no fluxo de produção em que todos participam. Nesse sentido de aprendizado dentro de uma gestão Toyota/lean, é fundamental o papel do mentor, do líder, que é o de “distribuir missões desafiadoras, fazer perguntas difíceis e depois assistir</p>	<p>Na gestão Toyota/lean as ações de melhoria dos processos e de resolução de problemas são também ações de ensino-aprendizagem, pois são feitas em conjunto, uns compartilhando com os outros os problemas e as soluções.</p>	<p>Ensino-aprendizagem na organização.</p>	<p>Sobre aprender e ensinar dentro da organização. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>

ao aluno tendo dificuldades” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 166). “Uma vez, depois de uma reunião, perguntei porque me deixava passar por tantas dificuldades. Sua resposta foi ‘não posso simplesmente dar a resposta, é melhor que você descubra sozinho’” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 170).			
A “gestão visual” é um dos conceitos mais fundamentais do sistema Toyota/lean. Tem como objetivo tornar visual, de forma clara para todos os envolvidos, como está ocorrendo o processo produtivo (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 329-330). O objetivo é sempre o mesmo: enxergar as falhas para poder corrigi-las (LIKER, 2005, pág. 57).	Uma das bases do sistema Toyota/lean, a gestão visual consiste em tornar visível, para todos os envolvidos, como está ocorrendo o trabalho, se há desvios, sempre de forma mais clara e de fácil entendimento para todos.	Gestão visual.	Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
O A3 uma forma desenvolvida pela Toyota para resolver problemas e realizar projetos. É um passo a passo, uma forma específica de pensar e agir, seguindo o método científico, que é registrado/desenvolvido numa única folha de papel, tamanho A3 – é compartilhada e fica exposta, na maioria das vezes, para todos os envolvidos, assim, além de uma forma de pensar e agir é também um processo de comunicação (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 332).	Uma das essências do sistema Toyota/lean é o A3, uma forma de pensar e agir para resolver problemas, que é também um processo de comunicação	A3	Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean como era isso? Como é agora?

Fonte: Alexandre José Possendoro com base nos autores citados.

2.3.2.2 Estudo de caso no IOV

O Instituto de Oncologia do Vale (IOV) é um dos mais exitosos casos de adoção do sistema Toyota/lean no Brasil. Trata-se de uma rede de clínicas de oncologia que atua no Vale

do Paraíba, no interior de São Paulo, com sede e unidades em São José dos Campos e unidades em Taubaté. E que hoje é parte do grupo D'or, maior grupo de saúde privada do país, que se tornou sócio da rede de clínicas justamente por sua adoção modelar do sistema Toyota/lean.

O IOV adota o sistema Toyota/lean há cerca de 10 anos e dissemina esse modelo de gestão por todos os setores produtivos e administrativos, atingindo todos os seus cerca de 150 funcionários. Esse modelo de gestão foi implementado na rede de clínicas pelo diretor e sócio, o médico oncologista Carlos Frederico Pinto, considerado hoje um dos mais renomados especialistas em aplicação do sistema Toyota/lean na gestão da saúde, conferencista internacional sobre o sistema Toyota/lean aplicado na gestão da saúde e autor do livro “Em busca do cuidado perfeito” (2014), que resume a adoção do modelo na rede de clínicas do IOV.

Tabela 2 - Resultados do lean no IOV

Quesito	Resultados obtidos
Segurança	Redução em 75% dos eventos sentinela no IOV (2010-2013)
Agilidade	Atendimento de 90% dos casos novos em até 15 dias (2010-2013).
Desperdício em movimento e transporte.	Eliminados 18.000 km em caminhada e movimentação desnecessária (acumulado 2010-2013).
Desperdício em horas através da eliminação de tarefas, movimentos etc.	Eliminadas 13.000 horas por ano.
Produtividade anual por colaborador.	Ganho de 12 dias por ano (5,4%).
Horas extras.	Redução de 40% (2010-2012).
Consumo de energia elétrica.	Economia de 16% (2013).
Estoques.	Redução de 70% do valor (2009-2013).
Capacidade operacional.	Ganho de cerca de 170% (2008-2013).

Fonte: PINTO, 2014, pág. 15.

Como foi constatado no estudo de caso realizado, a disseminação do sistema Toyota/lean alterou todos os principais processos produtivos do IOV e gerou profundas transformações nos processos de comunicação da organização.

O estudo de caso realizado no IOV compreendeu, basicamente, três ações:

- a) Entrevistas: foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sete funcionários do IOV. As entrevistas foram realizadas presencialmente e individualmente nas unidades da rede de clínicas, nas cidades de São José dos Campos e Taubaté. Os entrevistados foram selecionados por este pesquisador em conjunto com a direção do IOV. Os critérios para definição dos entrevistados foram:
- funcionários com longo período de trabalho na rede de clínica, no sentido de terem atuado na organização por muito tempo antes da adoção do sistema Toyota/lean e durante toda a fase de adoção desse sistema que já acumula 10 anos. Assim, tiveram condições de relatar suas experiências, vivências e observações sobre “antes” e sobre “depois” da adoção do modelo de gestão. Todos os entrevistados atuaram por muitos anos antes da adoção desse modelo e experimentaram, todos, os anos de implementação do novo modelo;
 - funcionários de diferentes níveis hierárquicos, cargos e funções, que não estejam, necessariamente, ligados à tarefa de disseminar o sistema Toyota/lean;
 - funcionários que tenham vivenciado e, mais do que isso, que tenham seus trabalhos cotidianos impactados pela implementação do sistema Toyota/lean na organização.
- b) coleta de materiais/conteúdos: durante uma série de duas visitas às unidades do IOV em São José dos Campos e Taubaté, foram coletados e fotografados uma série de artefatos/materiais comunicacionais que foram adotados após a adoção do sistema Toyota/lean. Nas diversas unidades, foram gravados também uma série de vídeos de funcionários interagindo com os materiais em dinâmicas comunicacionais
- c) observações de campo: foram realizadas duas visitas presenciais em todas as unidades do IOV em São José dos Campos e em Taubaté. Durante dois dias inteiros (das 8h às 18h), foram observados, em todas as unidades, uma série de dinâmicas comunicacionais, protagonizadas por funcionários, que foram adotadas na organização após a adoção do sistema Toyota/lean. Essas observações foram registradas em caderno de anotações – um tipo de “diário de bordo” – e houve a gravação de uma série de vídeos e fotografias digitais.

Ainda sobre as entrevistas, elas ocorreram em salas fechadas de reunião, individualmente com cada um dos entrevistados, e duraram, cada uma, entre uma e duas horas; foram gravadas em mídia sonora digital, transcritas em Word e estão disponíveis, na íntegra, nos anexos desta tese. Foram selecionados e entrevistados os seguintes funcionários do IOV:

- a) Daniel Oliveira de Souza, Coordenador da farmácia do IOV;
- b) Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV;

- c) Antonia Marta, copeira do IOV;
- d) Carlos Frederico, médico oncologista e diretor executivo do IOV;
- e) Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV;
- f) Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV;
- g) Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV.

2.3.2.3 Estudo de caso no Grupo Wolpac

Fundado em 1965, o Grupo Wolpac é uma empresa brasileira especializada na fabricação e comercialização de equipamentos de controle acesso, como catracas, torniquetes, bloqueios com barreiras de vidro, portas automáticas e cancelas. Esses equipamentos são vendidos e instalados em ônibus, edifícios, hospitais, instituições de ensino, estádios, clubes, shopping centers, indústrias, estações de trem, metrô, entre outros locais. A empresa já instalou mais de 400.000 equipamentos, no Brasil e em outros países, como Colômbia, México, Peru, Equador e Chile. Entre seus principais clientes, estão Marcopolo, Busscar, Ciferal, Caio, Comil, Induscar, Neobus e Mascarello, Scania, Volkswagen, IBM, Esso, Rede Globo, Playland, Bradesco, Itaú, Cyrela, Perdigão, Dupont, Santander, Hospital Sírio-Libanês e GM.⁸

Desde 1989, a empresa tem uma fábrica, sede da companhia, na cidade de Ferraz de Vasconcelos, na grande São Paulo, onde trabalham cerca de 200 funcionários, que atuam em todas as fases de produção dos equipamentos, do desenvolvimento à fabricação, comercialização e entrega. Além disso, a empresa mantém uma unidade de assistência técnica, denominada Ata Service, no bairro do Belém, em São Paulo. Juntas, as duas unidades formam o Grupo Wolpac, que adota o sistema Toyota/lean há cinco anos. O modelo de gestão foi adotado pela iniciativa de um dos sócios-proprietários da empresa, Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac, que atua há 33 anos na companhia e que é um entusiasta do sistema Toyota/lean.⁹ Assim como no IOV, a implementação desse sistema partiu “de cima”, pela iniciativa do líder da organização. Durante a visita de um dia inteiro à fábrica, isso ficou perceptível: os funcionários, em todos os setores, só falam em lean e praticam lean diariamente.

⁸ Informações retiradas do site da empresa. Disponível em: <https://www.wolpac.com.br/pt/page/a-empresa>. Acesso em: 31 de jan. de 2019.

⁹ Todos os funcionários da Wolpac que foram ouvidos para esta tese foram unânimes de que o grande incentivador da adoção do sistema lean na companhia é o próprio sócio da empresa, que implementa este sistema “de cima”. Segundo os entrevistados, ele é um estudioso do tema, participa de eventos, investe em treinamentos, faz cotidianamente reuniões no gembá e produz A3 juntamente com seus funcionários. O sócio também foi um dos entrevistados para esta tese.

Segundo Derick Souza Dantas, coordenador do grupo Wolpac, que está há oito anos na empresa e acompanhou todo o processo de mudança de gestão, o sistema Toyota/lean trouxe, nestes cinco anos de implementação, uma série de resultados à companhia. Para exemplificar, ele explicou que o produto “carro-chefe” fabricado pela organização, antes da adoção do sistema Toyota/lean, demorava entre 60 e 90 dias para ser fabricado e despachado para o cliente. Após a adoção do modelo de gestão, esse processo todo ocorre, atualmente, a cada quatro horas. Segundo Derick, o sistema Toyota/lean alterou todo o processo de produção. “Havia um caos na fábrica. Era tudo truncado. Hoje, é tudo mais limpo, mais claro... melhoramos em lead time, giro de estoque, rentabilidade, inovações.. Tudo isso, o lean afetou”.¹⁰

Similarmente ao do IOV, o estudo de caso no Grupo Wolpac compreendeu três ações:

- d) Entrevistas: foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com quatro funcionários da empresa. As entrevistas foram realizadas, todas presencialmente e individualmente, na sede do grupo, na fábrica na cidade de Ferraz de Vasconcelos e na Ata Service, unidade de manutenção do grupo no Bairro do Belém, em São Paulo. Os entrevistados foram selecionados por este pesquisador em conjunto com a direção do grupo. Os critérios para definição dos entrevistados foram:
 - funcionários com longo período de trabalho na empresa, no sentido de terem atuado na organização por muito tempo antes da adoção do sistema Toyota/lean e durante toda a fase de adoção desse sistema que já acumula cinco anos. Assim, tiveram condições de relatar suas experiências, vivências e observações sobre “antes” e “depois” da adoção do modelo de gestão;
 - funcionários de diferentes níveis hierárquicos, cargos e funções, não necessariamente ligados à tarefa de disseminar o sistema na organização;
 - funcionários que tenham vivenciado e, mais do que isso, que tenham tido seus trabalhos cotidianos impactados pela implementação do sistema na organização.
- e) coleta de materiais/conteúdos: durante duas visitas realizadas na fábrica e na unidade manutenção, foram coletados e fotografados uma série de artefatos/materiais comunicacionais que foram adotados após a adoção do sistema Toyota/lean. Nas diversas unidades, foram gravados também uma série de vídeos de funcionários interagindo com os materiais em dinâmicas comunicacionais;
- f) observações de campo: foram realizadas duas visitas presenciais. Na primeira delas,

¹⁰ Derek Souza Dantas foi um dos entrevistados para esta tese, entrevista realizada na filial da Wolpac, no bairro do Belém, em São Paulo, em novembro de 2018.

na unidade de manutenção, no bairro do Belém, em São Paulo, durante uma tarde inteira; e a maior delas, durante um dia inteiro, na sede da empresa, na fábrica em Ferraz de Vasconcelos (SP), onde foram observados uma série de dinâmicas comunicacionais, protagonizadas por funcionários, adotadas na organização após a adoção do sistema Toyota/lean. Essas observações foram registradas em caderno de anotações – um tipo de “diário de bordo” –, e houve a gravação de uma série de vídeos sobre essas dinâmicas e fotografias digitais.

Ainda sobre as entrevistas, elas ocorreram em salas fechadas, individualmente com cada um dos entrevistados, e duraram, cada uma, entre uma e duas horas; foram gravadas em mídia sonora digital, transcritas em Word e estão disponíveis, na íntegra, nos anexos desta tese. Foram selecionados e entrevistados os seguintes funcionários do Grupo Wolpac:

- a) Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service, empresa do grupo Wolpac;
- b) Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service Ata Service, empresa do grupo Wolpac;
- c) Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac;
- d) Derick Souza Dantas, coordenador do grupo Wolpac.

2.3.3 Entrevistas com consultores

Buscando enriquecer os relatos acerca das transformações da adoção do sistema Toyota/lean, foram entrevistados consultores que apoiam empresas na implementação desse modelo de gestão. A definição desses entrevistados seguiu os seguintes critérios:

- a) foram selecionadas as mais renomadas consultorias do Brasil especializadas somente em apoiar empresas na adoção do sistema Toyota/lean;
- b) entrou-se em contato com cada uma dessas consultorias e se solicitou entrevista com seu consultor mais experiente;
- c) a entrevista foi realizada seguindo a base do questionário de perguntas aplicado nas entrevistas com funcionários do IOV e da Wolpac, buscando captar o “antes” e o “depois” do sistema Toyota/lean, mas com pequenas adaptações.¹¹

¹¹ É que enquanto as perguntas feitas aos funcionários de IOV e Wolpac se referiram ao “antes” e ao “depois” com relação à empresa específica em que atuava o funcionário entrevistado, as perguntas feitas aos consultores se referiram ao “antes” e ao “depois” do sistema Toyota/lean com relação as diversas empresas nas quais cada um dos consultores já atuaram apoiando a implementação do sistema de gestão.

As entrevistas ocorreram nas sedes de cada uma das consultorias, todas em São Paulo, e foram realizadas em salas fechadas, individualmente com cada um dos consultores, e duraram, cada uma, entre uma e duas horas; foram gravadas em mídia sonora digital, transcritas em Word e estão disponíveis, na íntegra, nos anexos desta tese. Foram selecionados e entrevistados os seguintes consultores das respectivas consultorias:

- a) Ruy Cortez de Oliveira, partner and managing director do Kaizen Institute Brasil (KIB), principal consultor dessa consultoria, atua há mais de 30 anos com sistema Toyota/lean, tendo apoiado a adoção desse sistema em mais de 50 empresas;
- b) Alexandre Cardoso, gerente de projetos do Lean Institute Brasil (LIB), mais antigo e experiente consultor dessa consultoria, há mais de 30 anos atuando com sistema Toyota/lean, tendo apoiado a adoção desse sistema em mais de 40 empresas;
- c) Diego Correia, gerente da Porsche Consulting Brasil (PCB), gerente geral dessa consultoria no Brasil, há mais de 20 anos atuando com sistema Toyota/lean, tendo apoiado a adoção desse sistema em mais de 20 empresas.¹²

2.3.4 Análises dos resultados

No contexto desta tese e seguindo o passo a passo proposto por Bardin (2009), a análise dos resultados compreendeu três etapas consecutivas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. São eles:

2.3.4.1 Pré-análise

A pré-análise compreendeu os estudos da fundamentação teórica, o processo de definição/seleção das empresas pesquisadas, dos 19 entrevistados provenientes das quatro empresas e das três consultorias (além do preparo para os estudos de casos das duas companhias, IOV e Wolpac). Nessa fase, foram selecionados 17 processos comunicacionais que perceptivelmente sofrem transformações frutos adoções do sistema Toyota/lean.

2.3.4.2 Exploração do Material

¹² Para facilitar e simplificar o entendimento, a partir deste ponto, as três consultorias serão mencionadas pelas suas respectivas siglas: KIB (sigla de Kaizen Institute Brasil) LIB (sigla de Lean Institute Brasil) e PCB (sigla de Porsche Consulting Brasil).

Após a realização das entrevistas, coletas de materiais e pesquisas de campo, houve, então, a exploração de todo o material, com leitura intensiva e pormenorizada. Notou-se, neste ponto, que havia, em todos os entrevistados, os relatos comuns de um “antes” de um “depois” do sistema Toyota/lean em todos os 17 processos de comunicação questionados – relatos similares que apontaram, sem nenhuma exceção entre todos os entrevistados, para uma mudança significativas nos 17 pontos com relação aos processos de comunicação.

2.3.4.3 Tratamento dos resultados

Nessa fase, foi utilizado o software NVivo para capturar “extratos” mais significativos – ou as “assertivas mais significativas”, como dizem Colaizzi (1978) e Sanders (1982) – das entrevistas. Com o apoio do software, foi realizada a comparação entre essas assertivas de todos os entrevistados, de acordo com os 17 processos de comunicação. Em todos, chegou-se a um “antes” e um “depois” da adoção do sistema Toyota/lean. Nessa etapa, foram codificados, no software, 17 “nós”, que são justamente os temas os quais ocorrem mudanças nos processos comunicacionais, frutos da adoção do sistema Toyota/lean. Nesses 17 nós, foram sendo codificados os “extratos mais significativos” de cada entrevistado com relação ao “antes” e ao “depois” da implementação do novo sistema de gestão.

2.3.5 O uso do software NVivo

De acordo com a dinâmica proposta por Alves da Silva, Figueiredo Filho e Da Silva (2015), que teve como base a sistemática de Bardin (2009), todas as entrevistas realizadas para esta tese foram tratadas com apoio do software NVivo, num passo a passo que será descrito a seguir. Como primeira ação, foi criado um “projeto”, intitulado de "Os efeitos do sistema Toyota/lean na comunicacional organizacional", no qual foram realizados todos os trabalhos – e devidos arquivamentos e salvamentos.

2.3.5.1 Carregamento dos dados no NVivo

Após a criação do projeto, todas as entrevistas foram “carregadas” no software, cada uma delas se tornando um arquivo de texto em separado, nomeado pelo nome da empresa, pelo nome e cargo de cada entrevistado. Esses arquivos foram divididos em pastas, nomeadas pelo nome da empresa em questão, de onde proveio os entrevistados. Foram, então, criadas pastas,

Um nó é uma estrutura para armazenamento de informações codificadas e pode assumir significados diferentes, dependendo da abordagem metodológica utilizada na pesquisa. Por exemplo, se for utilizada análise de conteúdo, os “nós” irão receber os códigos (fragmentos de textos) formando categorias de informação (LAGE, 2011, pág. 203).

2.3.5.3 “Nós” e “subnós” para entrevistas com as empresas

Foram, então, definidos uma série de 17 nós para codificar as 11 entrevistas realizadas individualmente com 11 pessoas: do IOV (sete funcionários) e da Wolpac (quatro funcionários). Como o objetivo essencial das perguntas foi identificar, nos relatos dos entrevistados, o “antes” e o “depois” da adoção do sistema Toyota/lean, foram criados “subnós” em cada um dos 17 “nós”. Ou seja, em cada “nó”, foi criado um subnó “Antes” e um subnó “Depois”.

Ilustração 2 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparecem os 17 “nós” para codificação das entrevistas

Os 17 “nós” criados para codificar as entrevistas realizadas no IOV e na Wolpac – e seus respectivos “subnós” que diferenciam o “antes” e o “depois” do sistema Toyota/lean. Fonte: NVivo. Formatação: Alexandre Possendorf.

2.3.5.4 “Nós” e “subnós” para entrevistas com consultores

Em seguida, foram criados também 17 nós para codificar as entrevistas individuais feitas com os três consultores, um do Kaizen Institute Brasil, outro do Lean Institute Brasil e o outro do Porsche Consulting Brasil. O questionário semi-estruturado e os respectivos “nós” das entrevistas com os consultores foram basicamente os mesmos das entrevistas com funcionários. Também nesse questionário feito aos consultores, o objetivo essencial foi identificar, nos relatos dos entrevistados, o “antes” e o “depois” da adoção do sistema Toyota/lean. Então, similarmente ao questionário utilizado nas entrevistas as empresas, foram criados, também, “subnós” em cada um dos 17 “nós”. Ou seja, em cada “nó” foi criado um subnó “antes” e um subnó “depois”.

Ilustração 3 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparecem os “nós” para codificação dos entrevistados consultores

Os “nós” criados para codificar as entrevistas realizadas com os consultores do Kaizen Institute Brasil, do Lean Institute Brasil e do Porsche Institute Brasil e seus respectivos “subnós” que diferenciam o “antes” e o “depois” do sistema Toyota/lean. Formatação: Alexandre Possendoro.

2.3.5.5 Codificação das entrevistas

Após a definição das séries de nós, houve, então, o trabalho de codificação de todas as 14 entrevistas, de acordo com as três séries de respectivas famílias de nós. Falando em termos práticos, foram extraídos os principais fragmentos de textos (ALVES DA SILVA,

FIGUEIREDO FILHO e DA SILVA, 2015; LAGE, 2011; SANDERS, 1982; COLAIZZI, 1978), que foram direcionados para os respectivos “nós” aos quais se referiam. Por exemplo, numa das entrevistas com funcionários do IOV, feita com Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV, a entrevistada respondeu sobre mudanças acerca do diálogo entre as pessoas da empresa após a adoção do sistema Toyota lean. Disse ela, num certo trecho da entrevista: “Eu acho que o diálogo ocorria menos, a gente recebia muito mais assim ‘faça isso, Faça aquilo e aquilo outro’... ordens, ordens...”. Esse fragmento de texto foi então codificado (transferido) para o “subnó” “Antes”, dentro do “nó” “Diálogo”.

Ilustração 4 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparece fragmento de texto selecionado em uma das entrevistas, codificado no “nó” “Diálogo” e “subnó” “Antes”

“Fragmento de texto” retirado da fala de uma das entrevistadas que foi codificado no “subnó” “antes”, dentro do “nó” “diálogo”. Fonte: Nvivo. Formatação: Alexandre Possendoro.

De forma similar, na mesma entrevista, em outro trecho, a entrevistada disse:

Mas hoje ele é muito mais aberto. Hoje eles buscam o que os colaboradores estão pensando, é muito mais aberto. Hoje nós temos um quadro de ideias, em que os colaboradores, eles podem colocar as suas ideias, o que ele quer de melhorias... ele está dentro do processo, o que ele consegue enxergar, e a gente tem mais essa liberdade nessa comunicação.

(Evelin Araújo dos Santos, do Instituto de Oncologia do Vale)

Já esse fragmento de texto foi codificado e transferido para o “subnó” “depois”, dentro do “nó” “diálogo”.

Ilustração 5 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparece fragmento de entrevista que foi codificada em “nó” e “subnó”

Fragmento de texto retirado da fala de uma das entrevistadas que foi codificado no “subnó” “depois”, dentro do “nó” “diálogo”. Fonte: NVivo. Formatação: Alexandre Possendoro.

Esse mesmo processo foi realizado em todas as 14 entrevistas, envolvendo todas as séries de “nós” e “subnós”, o que gerou os arquivos de fragmentos de textos retirados das entrevistas, subdivididos de acordo com as séries de “nós” e “subnós”. Este material foi a base fundamental para a confecção das análises sobre as mudanças comunicacionais frutos da adoção do sistema Toyota lean, para a elaboração de gráficos e nuvens de palavras-chaves relacionadas a isso e para o relacionamento disso com os materiais coletados e as observações de campo realizados nas duas empresas, no IOV e na Wolpac.

Ilustração 6 – Reprodução da tela do software NVivo onde aparece fragmentos de textos retirados de diferentes entrevistados, codificados num “nó” e “subnó” específico

Exemplo de série de “fragmentos de textos” (lado direito da tela) retirados de diversas entrevistas, codificados num único “nó” e “subnó”. Fonte: Nvivo. Formatação: Alexandre Possendoro.

2.4 Conclusões do capítulo

Dentro dessa trajetória, essa tese teve um percurso metodológico qualitativo, que priorizou a palavra, o relato das pessoas, buscando compreender por meio de suas experiências/vivências, as mudanças comunicacionais frutos da transformação da gestão. Complementando os relatos, os estudos de casos buscaram captar materiais e dinâmicas que puderam comprovar essas mudanças. Assim, a tese foi construída sob uma perspectiva qualitativa por entender que o objeto de pesquisa se trata de um fenômeno novo, que demanda uma primeira abordagem metodológica qualitativa.

Entende-se, porém, que após estudos qualitativos, que entendam “como” essa transformação vem ocorrendo, caberão, evidentemente, pesquisas quantitativas que busquem detalhar as transformações decifrando-as em números, em quantidade de evidências, em fenômenos estatísticos. Assim, esta metodologia adotada aqui busca, também, abrir caminhos para possíveis pesquisas quantitativas subsequentes.

Após, então, relatar em detalhes metodologia utilizada nesse capítulo, foi necessário fundamentar de forma também profunda os conceitos envolvidos com o objeto estudado, envolvendo organizações, gestão, comunicação, relacionamento e sistema Toyota/lean, o que foi realizado nos capítulos seguintes.

3 ORGANIZAÇÃO, GESTÃO, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Como o objeto desta tese permeia e abrange um campo de conhecimento multidisciplinar e transdisciplinar, foi preciso fundamentar teoricamente uma série de conceitos necessários à condução da pesquisa. Este capítulo traz essa discussão teórica/conceitual, baseada numa série de autores. Como se verá a seguir, foram fundamentados, nesta parte, num primeiro momento, conceitos básicos de organização, gestão e comunicação organizacional. Em seguida, foi preciso fundamentar as diferentes “escolas” de gestão e suas correlatas “correntes” de comunicação organizacional. Então, foram fundamentados também conceitos sobre a comunicação e o relacionamento humano em organizações. E como esta tese parte do pressuposto de que os sistemas de gestão tradicionais – e consequentemente visões de comunicação, relacionamento e gestão do conhecimento – encontra-se limitados e ultrapassados, gerando sistemas inadequados/ineficientes para se fazer evoluir a gestão e a comunicação organizacional, buscou-se estabelecer uma visão crítica sobre como a gestão/comunicação tradicionais mostram-se competentes para se resolver desafios organizacionais da modernidade/contemporaneidade. Em seguida, como não poderia deixar de ser, foi necessário fundamentar o sistema Toyota/lean, esse modelo de gestão e seus braços comunicacionais, de relacionamento e de gestão do conhecimento.

A seguir, então, estarão essas fundamentações teóricas.

3.1 Relações fundamentais entre organização, gestão e comunicação

Essa troca de modelo de gestão e seus desdobramentos comunicacionais, sobre os quais se debruça este trabalho, ocorre no contexto organizacional. Sendo assim, é relevante fundamentar o arcabouço conceitual acerca de organização. Pode-se dizer que a sociedade humana é, em essência, uma sociedade organizacional. Desde tempos imemoriais, grande parte da vida humana esteve atrelada a um tipo de organização. Como diz Etzioni:

Nascemos em organizações, somos educados em organizações e a maioria das pessoas consome grande parte de sua vida trabalhando em organizações. Despendemos uma boa parte do nosso tempo de lazer jogando e rezando em organizações. A maioria morrerá numa organização, e quando chega o momento do sepultamento, a maior organização de todas – o Estado tem de dar permissão oficial (ETZIONI, 1989).

Frágil e limitado, o homem sempre precisou se organizar de alguma forma com semelhantes para, em conjunto, fazer o necessário à sobrevivência. Das primeiras caçadas e coletas primitivas em grupo à construção das primeiras moradias, vilas, cidades, a trajetória e a evolução do ser social se confunde com as origens e a história da chamada “organização”, fruto da necessidade humana de se unir para realizar trabalhos, enfim, viver.

As organizações modernas, como as empresas, têm raízes milenares, cujas origens ligam-se às necessidades humanas. Na trajetória social do ser humano, organizar-se para fazer algo foi uma das chaves fundamentais à perpetuação da espécie. O fenômeno da organização, do ato de se organizar para se realizar algo, foi e provavelmente sempre será uma base social, um dos alicerces à sustentação, evolução e aprimoramento da vida humana.

Foi há cerca de 6 mil anos que o ser humano iniciou o fenômeno de viver em sociedade e experimentou as primeiras práticas de organização. Em 4.000 a.C. despontam as primeiras cidades. Com elas, fortalecia-se a “organização da vida”. “Era como se as pessoas sentissem necessidade de viver juntas em uma mesma localidade, e que a vida em sociedade precisasse de práticas e normas que a tornasse viável” (CHIAVENATO, 2009, pág. 8).

Estabeleceu-se, então, uma trajetória evolutiva dessa organização da vida, efetuada pelos grupos que, por viver em conjunto, sentiram a necessidade de administrar processos cotidianos. O fenômeno da organização ocorreu, então, evolutivamente como uma força inevitável da relação entre humanos. A vida social evoluiu por causa desse relacionamento. Mais do que uma simples escolha, a interação e relacionamentos humano foram e sempre serão intrínsecos e naturais. Como diz Marcovitch:

Quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização. O homem é um elemento multiorganizacional que continuamente se vê afetado por várias organizações e, ao mesmo tempo, as influencia. (...) Através das organizações ele consegue ampliar suas aptidões, aproveitar melhor as habilidades e os conhecimentos de cada um, a fim de satisfazer suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. (...) é um ser que produz e para isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços (MARCOVITCH, 1972, pág. 5 apud KUNSCH, 2003).

Kunsch (2003, pág. 19), que também concorda que as organizações sempre existiram desde o início da humanidade, enfileira uma série de autores que atestam o caráter fundador das organizações. Para Etzioni, a sociedade humana atual tem como característica ser uma sociedade de organizações: uma estrutura social em que boa parte dos processos vitais, para o convívio e perpetuação do ser, depende de organizações criadas para se constituírem como

alicerces da evolução. As organizações, na prática, são forças que, de certa forma, viabilizam e tornam possível a existência humana.

Para Drucker (1999, pág. 28), uma sociedade será desenvolvida, nos padrões do modelo social contemporâneo, na medida em que contar – e for dependente disso – de mais e mais organizações, cada vez mais desenvolvidas, especializadas e inseridas nos processos sociais. Talvez não seja errado nem ousado afirmar que a sociedade contemporânea tem como marca principal, essencialmente nos países desenvolvidos, ser uma sociedade de organizações. Segundo Drucker, uma organização é, essencialmente, um agrupamento humano, mas composto por especialistas, que, juntos, farão tarefas comuns. Isso é diferente de outros agrupamentos sociais, como sociedade, comunidade ou família, que são estruturas com base em condicionamentos naturais, biológicos ou psicológicos.

Uma organização é sempre especializada. Ela é definida por sua tarefa. A comunidade e a sociedade, em contraste, são definidas por um elo que mantém os seres humanos unidos, seja ele o idioma, a cultura, a história ou a localização. Uma organização é eficaz somente se se concentra em uma tarefa. A orquestra sinfônica não tenta curar doentes; ela toca música. O hospital cuida de doentes, mas não tenta tocar Beethoven. Um clube de alpinismo, formado para escalar os picos do Himalaia, não cuida dos desabrigados do Nepal, por piores que sejam as suas condições. A escola concentra-se em ensino e aprendizado, a empresa em produzir bens e serviços, a igreja em converter pecadores e salvar almas, os tribunais em resolver conflitos, os militares em combater em guerras, a American Heart Association na pesquisa e na prevenção da degeneração cardíaca e de moléstias circulatórias. A sociedade, a comunidade e a família *são*; as organizações *fazem* (DRUCKER, 1999, pág. 33, *itálico do autor*).

Drucker diz que a sociedade contemporânea é marcada por organizações porque quase tudo ocorre nelas ou por elas. Todas as organizações – igrejas, universidades, sindicatos, empresas – têm mais pontos em comum do que diferenças. Só recentemente é que foi compreendido que organizações pertencem, todas, à mesma “espécie”. Em conjunto, organizações criam uma ecologia social cada vez mais forte na sociedade pós-capitalista. Organizações se concentram em tarefas específicas, no que reside a força e razão desse fenômeno. Já sociedade, comunidade, família são genéricas. “Precisam lidar com qualquer problema que ocorrer” (DRUCKER, 1999, pág. 37).

Os resultados da organização tendem a estar longe de quem os produz. “Que parcela na recuperação de um paciente tem o técnico em raios X do hospital?” (DRUCKER, 1999, pág. 39). Toda contribuição de um integrante da organização é – ou deveria ser – fundamental para o resultado da mesma. Mas ninguém, sozinho, faz a organização e seus resultados. Outro elemento básico que diferencia organizações de outras estruturas sociais é que aquelas

aprendem que precisam cuidar de seus membros, pois dependem deles. “Elas precisam atrair as pessoas, retê-las, reconhecê-las e premiá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las” (DRUCKER, 1999, pág. 40). Sociedade, comunidade, família são estruturas preservadoras, pois buscam manter a estabilidade social. Já organizações são desestabilizadoras, pois o conhecimento, matéria-prima delas, sempre se transforma. Assim, a organização:

Deve ser organizada para o abandono sistemático do estabelecido, do costumeiro, do familiar, do confortável – quer se trate de produtos, serviços e processos, de relacionamentos humanos e sociais, de aptidões, quer se trate das próprias organizações. Está na própria natureza do conhecimento o fato de ele mudar depressa e das certezas de hoje serem os absurdos de amanhã (DRUCKER, 1999, pág. 41).

Oliveira (2009) vê organização como um espaço no qual atores com visões distintas e por vezes contrárias interagem, o que gera forças em disputa que precisam constantemente de ajustes. Para Hall (1984 apud KUNSCH, 2003, pág. 27), a organização é uma estrutura ampla de relacionamentos e processos. Por serem complexas, paradoxais e formarem boa parte dos tecidos sociais, as organizações angariam significados e definições distintas e multifacetadas. Morgan (1996) vê organizações como fenômenos complexos, ambíguos, paradoxais, que sofrem profundas e contínuas transformações, advinda de pressões e influências sociais. Portanto, exigem **visão crítica** (apud KUNSCH, 2003, pág. 31-49, grifo nosso).

Max Weber (apud KUNSCH, 2003, pág. 25) vê a organização como um sistema com tripla caracterização: contínua, intencional e específica. É materializada por uma personalidade jurídica, com caráter associativo. Carece de um esquema administrativo (apud LITTLEJOHN, 1982, pág. 291). Mattos (apud KUNSCH, 2003) acredita em dois significados para organização: o conceito de trabalho eficaz e eficiente; a produtividade e o rendimento.

Kunsch (2003, pág. 24) diz que o termo organização remete à noção de órgão, instrumento pelo qual se executa ou se consegue algo. Pereira (1998, pág. 19 apud KUNSCH, 2003) traz duas linhas básicas sobre organizações: a dos racionalistas, que têm visão mecanicista ou cartesiana das organizações, como se fossem “máquinas” criadas para atingir fins determinados; e a visão dos organicistas, para quem as organizações, mais do que instrumentos, são entidades vivas, pois interferem e sofrem interferências de seus meios.

Berelson e Steiner (apud LITTLEJOHN, 1982, pág. 287) definem quatro características de uma organização. Ela é formal, pois é estabelecida por informações, como normas, regras, contratos etc. É organizada sob hierarquia, na qual há os que mandam e os que obedecem. É formada por um número específico de pessoas, cujos relacionamentos são, por vezes, estreitos.

E, por fim, são projetadas para perdurar, geralmente mais que a vida humana.

Com base em diversos autores que analisaram as origens e evoluções das organizações, Kunsch (2003, pág. 27) acredita que essas estão em contínuo processo de construção e reconstrução, como subsistemas de um complexo sistema macroestrutural – a sociedade.

Assim como foi importante, no contexto deste trabalho, desenvolver os conceitos sobre organizações, torna-se também relevante se debruçar sobre as relações entre organizações, gestão e comunicação, pois o objeto aqui é a troca do modelo de gestão que ocorre em organizações e os consequentes desdobramentos comunicacionais.

Uma organização pressupõe uma forma de geri-la, conduzi-la, administrá-la. Ao mesmo tempo e, ao que parece, de forma indissociável, ela também requer processos de comunicação. Gerir e comunicar são pares aglutinados, indivisíveis, misturados. O ser humano, que desde os primórdios da convivência em grupo necessitou se reunir em organizações, naturalmente se envolveu na tarefa conduzi-las. Para isso, precisou se comunicar. Teve de estabelecer maneiras de fazer as coisas. “Desde que o mundo é mundo, sempre houve alguma forma ainda que rudimentar de administração” (CHIAVENATO, 2009, pág. 7). O ser social, na busca natural pela gestão, embrenhou-se na comunicação organizacional.

Para Acosta e Santos (2012), a forma de conduzir um “organismo” é um fenômeno inevitavelmente multidisciplinar. Pressupõe uma inerente e inevitável forma de gestão, assim como não é possível uma forma organizacional sem processos comunicativos. Gerir é se comunicar. E vice-versa. “Em certo sentido, o conceito de organização é semelhante ao de comunicação” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 287).

Qualquer tipo de organização social que se queira ou se tenha dependerá essencialmente da comunicação. Já na Antiguidade, os gregos explicavam esse fenômeno atribuindo ao deus Mercúrio, que com “asas nos pés, arrancaria a ideia apropriada do cérebro do orador e a encaixaria, com a ponta de uma lança, no cérebro do ouvinte” (THAYER, 1972, pág. 21).

Processos comunicacionais são fundamentais – tanto para indivíduos como para suas respectivas estruturas organizacionais – como é a alimentação para a produção de energia. “É um processo vital através do qual indivíduos e organizações se relacionam uns com os outros, influenciando-se mutuamente” (THAYER, 1972, pág. 35). Chiavenato (2009) diz que desde os primórdios o fenômeno organizacional é “inerente e indissociável” do comunicacional.

Para Thayer (1972, pág. 23), a relação entre comunicação humana e a organização do homem é íntima e essencial. E para se entender a ligação entre organizações e processos comunicacionais é preciso se desprender do conceito limitado e falho de comunicação como um processo de “liga/desliga”, que ocorre ou não ocorre. “Na verdade, não podemos parar de

comunicar ou de receber comunicação, do mesmo modo como não podemos deixar de respirar e continuar vivos” (THAYER, 1972, pág. 33). É por meio dos processos comunicacionais que, na organização, há o relacionamento com o meio e entre as pessoas. Trata-se de algo decisivo nas operações de inter-relacionamento de todos os sistemas vivos. A comunicação é o elemento comum em todos os principais processos de gestão (THAYER, 1972, pág. 36). Também Kunsch (2003, pág. 69) diz que é por meio dos sistemas de comunicação que se viabiliza o sistema organizacional, permitindo a existência da organização. Nassar (2006) vê uma empresa como um grande processo comunicacional. Similar à Barnard (1971, pág. 101), para quem uma organização só passa a existir quando há pessoas que se comunicam entre si.

Nesse contexto, a chamada “comunicação interna” é, no dizer de Thayer, uma espécie de sistema psicológico das organizações. É a “mente” da organização que, como ocorre no ser humano, torna possível haver aprendizado organizacional. Permite, às pessoas, terem consciência de si mesmas. É a comunicação “interna” que gera, então, a “inteligência da organização, manifestada pela inteligência coletiva de seus membros, o que permite à organização se adaptar e ser criativa em meio às exigências do meio ambiente. “Como para o indivíduo, a eficácia de qualquer organização existe em função de seus padrões de comunicação atuais ou passados” (THAYER, 1972, pág. 37).

Torna-se tarefa difícil determinar com precisão como a gestão rudimentar e seus desdobramentos comunicacionais ocorreram nas sociedades primitivas. Na Antiguidade, a forma de conduzir organizações, incluindo a inerente comunicação, diferenciava-se de acordo com as sociedades em questão, suas culturas, mitos, costumes e formas de governo e liderança. Chiavenato (2009), por exemplo, identifica pistas de uma forma de gestão na China Antiga, com Mêncio (Meng-Tzu) (371-289 a.C), seguidor de Confúcio, que defendia a meritocracia e a democracia. Pioneiro pensador de gestão, Confúcio “pregava o profissionalismo na administração pública e considerava que as leis por si só são suficientes para a condução dos negócios” (CHIAVENATO, 2009, pág. 19). Para Barnard (1971, pág. 118), na Antiguidade, a fé e os líderes foram as incubadoras de organizações e respectivos sistemas comunicacionais, muitas delas com desdobramentos atuais, como religiões e modelos de governos.

Muitas organizações formais da civilização ocidental podem ser ligadas à antiga Igreja Cristã, ao império de Carlos Magno e ao governo de Guilherme, o Conquistador. A história, restrita a esses pontos de partida, sugere em geral que todas as organizações governamentais e religiosas, existentes na civilização ocidental, se teriam originado quer pela subdivisão consequente ao crescimento, quer por segmentação de organizações existentes, como resultado de cismas, rebeliões ou revoluções. Todavia, atrás disso, há também uma longa história de organizações formais, estendendo-se pelos tempos pré-históricos no caso de

governo, e ao pequeno grupo de Apóstolos no caso da Igreja (BARNARD, 1971, pág. 118).

Chiavenato (2009) diz que a conexão entre gestão e comunicação remonta tempos imemoriais. Por exemplo, nas placas de argila sobre as tarefas do dia a dia na Mesopotâmia por volta de 3.000 anos a.C. Nas necessárias organizações e correlatas comunicações para as construções das pirâmides egípcias por volta de 3100 a.C. Nos processos de gestão e de comunicação de Moisés liderando a fuga dos hebreus. Na gestão pública que já ocorria com os hebreus no século 10 a.C. No lendário código do rei Hamurabi que “por volta dos 2000 a.C já registrava 282 conceitos práticos sobre administração” (CHIAVENATO, 2009, pág. 8-13).

Foi com o surgimento e a evolução das sociedades pré-industriais e industriais que organizações, formas de gestão e processos comunicacionais floresceram, tornando-se, na visão de Acosta e Santos (2012), o sistema social predominante. Até meados do século 18, as atividades industriais eram sobretudo governamentais, como o arsenal de navios de Veneza ou as fábricas de porcelana de Meissen e Sèvres. Já em meados do século 19, as organizações privadas passaram a dominar o ocidente. E em 1883, “por ocasião da morte de Marx (...) a empresa privada capitalista havia chegado a todas as partes, com exceção de alguns cantos remotos do mundo como o Tibete (DRUCKER, 1999, pág. 14). Houve, então, a evolução da produção artesanal à produção em massa, o que implicou distintas formas de gestão e de comunicação.

Jones, Ross e Womack (2004) dizem que a produção artesanal usa trabalhadores qualificados que, usando ferramentas simples, mas flexíveis, fazem algo muito próximo ao que o cliente quer, deseja e procura – um item de cada vez. No final do século 19, havia a manufatura artesanal de veículos automotivos na Europa, na qual artesões fabricavam, com as mãos, poucos carros para abastados clientes. Essa produção artesanal era caracterizada por uma força de trabalho qualificada, de certa forma independente, inclusive em termos comunicacionais, que atuava em organizações descentralizadas, sem fluxos de comunicação definidos, com volume de produção baixo e grande variedade de produtos.

Já a produção em massa, que começou a se desenvolver a partir da 1ª Guerra Mundial, é a inversão disso. Utiliza gente especializada que projeta produtos que serão feitos por gente não tão especializada ou qualificada – e cuja comunicação tem como base o controle, o comando, a hierarquia rígida. Foi nos EUA de 1955 que houve o apogeu dessa produção em massa, que viria substituir a produção artesanal (JONES; ROSS e WOMACK, 2004, pág. 9-3).

Para Thayer (1972, pág. 29), a gestão organizacional é, em essência, a atividade de

dirigir, de controlar as pessoas, o que depende de processos comunicacionais. Quando se organiza, por exemplo, uma empresa, o que se estrutura, na verdade, são os fluxos de comunicação/informação, que se manifestam nas relações estratégicas entre as partes organizacionais. Para Thayer (1972, pág. 35-36), são os processos comunicacionais que definem e determinam a estrutura e o funcionamento de qualquer organização. O autor diz que definir uma gestão é, em grande parte, determinar um sistema de comunicação. A função básica da gestão é, primordialmente, implantar e fazer funcionar o sistema de comunicação. Para Thayer (1972, pág. 37), não há maior desafio para a gestão do que “a plena compreensão dos sutis e complexos processos de comunicação”. Ou como coloca Kunsch:

A dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim, o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. Esse é o primeiro aspecto a ser considerado quando se fala em comunicação nas organizações (KUNSCH, 2003, pág. 69).

Embora gestão e comunicação sejam elementos que se misturam, pois são complementares, há forte percepção da importância da comunicação. Percebe-se isso em pesquisas que mostram o valor dado à capacidade de comunicação por quem atua no universo empresarial. Adler e Rodman, por exemplo, citam pesquisa¹⁴ feita no final da década de 90, nos EUA, com mais de 400 empregados, que consideraram a comunicação como a principal habilidade que as empresas buscam num funcionário. “A comunicação foi classificada como sendo mais importante do que a competência técnica, do que a experiência profissional e do que o histórico escolar do candidato ao emprego”. Autores citam ainda outra pesquisa similar em que “mais de 90% do pessoal de recursos humanos de 500 organizações americanas afirmou que serão necessárias habilidades ainda maiores em comunicação para se atingir o sucesso no século 21” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 8). Para Nassar, por mais que isso não seja percebido pelos líderes corporativos, a comunicação já é tida, mesmo que inconscientemente, como “arma de gestão”. “A comunicação transformou-se em indicador de desempenho de pessoas, de grupos, de empresas, de instituições e até de países” (NASSAR, 2003, pág. 25-26).

Barnard (1971, pág. 108) acredita que é pelos processos de comunicação que potencialidades pessoais aparecem e tornam-se dinâmicas no universo corporativo. Não só. É pela comunicação que o propósito da organização se torna comum. “Em termos da ação

¹⁴ Pesquisa intitulada Job Outlook '99, feita pela National Association of Colleges and Employers, de 1998.

concreta necessária para realizá-lo: o que fazer e quando e onde fazê-lo”. E é pela comunicação que se incentiva – ou não – os funcionários. “A comunicação verbal entre homens é o método pelo qual isso é realizado” (BARNARD, 1971, pág. 122-108). Ou como complementa Nassar:

Administração e comunicação interna são irmãs que trabalham com palavras cheias de ação. Comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia. Hoje, sem uma comunicação para os recursos humanos com qualidade total, não se consegue mudar o modelo organizacional. Sem a aplicação de processos adequados de comunicação, baseados em grande conhecimento dos públicos com os quais se quer dialogar, sem uma estruturação profissional de mensagens e sem uma competente seleção de mídias, nenhuma empresa, no ambiente atual, consegue sair do modelo piramidal e extremamente hierarquizado de gestão (NASSAR, 2003, pág. 73-75).

Assim, a comunicação precisa estar no centro de uma teoria organizacional. A estrutura a amplitude e o escopo da organização, além de muita especialização, são originados, determinados e mantidos pelos processos comunicacionais (BARNARD, 1971, pág. 109). No entendimento de Park (1997 apud ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 9), a gestão é uma filosofia em ação. No caso, uma ação sempre comunicacional. Almeida, Mello e Souza (2010, pág. 20) dizem que há um paradoxo na relação entre comunicação e organização. Por um lado, o fator comunicação é visto pelas organizações como algo relevantes, estratégico e fundamental. Por outro, é geralmente negligenciada “devido à própria naturalidade com que acontece entre os indivíduos dentro de uma organização” (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 20). Segundo esses autores, isso é um problema porque o fator comunicação é um dos elementos que podem gerar um comprometimento necessário para gerar qualidade à gestão. “A comunicação tem sido vista como um elemento-chave, entre as estratégias organizacionais utilizadas para promover o comprometimento com a qualidade” (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 20).

Para que os funcionários de uma organização se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, precisam receber informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 20).

3.2 Correntes de gestão e de comunicação

Fazendo uma analogia com o paradigma de Kuhn (1970), Favaro, Torres e Wechsler (2007) dizem que há paradigmas organizacionais que se manifestam como modelos de gestão. Nesse sentido, há profundas relações entre as trajetórias das organizações e os modelos de gestão por elas construídos (FAVARO, TORRES, WECHSLER, 2007, pág. 73).

Motta (2003, pág. 3) diz que o ato de pensar sobre gestão de organizações inicia-se pela necessidade humana de produzir mais e melhor. Isso intensificou-se no contexto da revolução industrial, fruto de um processo que se fortalece em fins do século 18, quando floresce a necessidade de se organizar o trabalho de forma racional. Diversos pensadores se debruçaram sobre essa questão. E as correntes de gestão trazem, mesmo que de forma não clara ou revelada, formas de comunicação naturalmente intrínsecas.

Em 1755, por exemplo, já havia a obra pioneira de Morelly, denominada “Código na Natureza”, que já propunha “a formação e o treinamento do trabalhador”, cujo princípio, para a definição do trabalho, tinha a premissa da necessidade de desenvolver a habilidade de cada pessoa. Esse pensamento já arquitetava a visão comunicacional de gestão que se estenderia por muito tempo, na qual a comunicação com a força de trabalho deveria controlar essa força, ordenar o que fazer, construindo uma visão comunicacional hierárquica, “de cima para baixo”. Para Motta (2003, pág. 3), tais ideias anteciparam, tanto em termos de gestão como de comunicação, o pensamento científico de Taylor, que se tornaria principal artífice de uma mentalidade de gestão e de comunicação.

Nesse caminho, outro precursor foi Saint-Simon, para quem a meta primordial da sociedade, que começava a se industrializar, seria a produção. Tornar-se-ia – como de fato aconteceu – a orientação geral da sociedade. Para Saint-Simon, isso criaria um contexto social estável, o que, de fato, não ocorreu. Obras como “O organizador” e “O sistema Industrial” mostram-se precursoras do planejamento e da racionalização, ainda sob o escopo do controle e com uma ideia comunicacional similar. “A visão otimista de Saint-Simon leva-o a reduzir os riscos de um confronto entre industriais e trabalhadores, entendendo que a sociedade industrial seria, sobretudo, uma sociedade de conciliação de interesses” (MOTTA, 2003, pág. 55-56).

Nessa fase dos pioneiros do pensamento em gestão percebe-se a ideia de gestão como tentativa cotidiana de racionalizar o trabalho humano. Owen trouxe o conceito de que a natureza humana é adequada para o treinamento, para o controle, para a direção, uma ideia de homem “pré-fabricado” (MOTTA, 2003). No século 19, Owen colocou tais ideias em prática, em New Lanark, na Escócia, onde dirigia uma empresa têxtil. Naquela época, ele promoveu “treinamento de operários, reduziu a jornada de trabalho de catorze para onze horas e meia,

suprimiu os castigos, substituindo-os por notificações e advertências, aboliu o trabalho de menores de dez anos e instalou uma escola” (MOTTA, 2003, pág. 5).

Esses pioneiros foram precursores de ideias de gestão e de consequente comunicação. De certa forma, inauguraram uma trajetória de pensamento acerca dessas duas forças formadoras do fenômeno organizacional.

Nessa evolução, Littlejohn (1982) registra três teorias principais acerca da organização humana, considerando-se gestão e consequentes modelos de comunicação. A primeira delas é a teoria clássica/científica, que tem como base de pensamento uma mentalidade mecanicista, na qual pessoas são vistas como “máquinas”, como “ferramentas”, cuja manipulação organizacional é encarada como mero instrumento para cumprir fins. A segunda “corrente” de pensamento é a escola de relações humanas, que leva em consideração o indivíduo e suas “intimidades”, como atitudes, valores, desejos, personalidades. A terceira “corrente” é a escola de sistemas sociais, que, segundo Littlejohn, tem como base a tomada de decisões e a solução de problemas. É importante para a fundamentação teórica deste trabalho detalhar cada uma delas no que se refere aos modelos de gestão e desdobramentos comunicacionais.

3.2.1 A gestão clássica/científica/burocrática

O pensamento sobre gestão deslanchou de forma extensiva com as ideias dos pensadores científicos, também denominados da escola clássica, como Taylor, Fayol, Gulick, Urwick, Gantt e Gilbreth. Para Motta, esse pensamento via a boa gestão como a que conseguisse planejar milimetricamente o trabalho. Isso significava – e ainda significa – “planejar cuidadosamente todos os passos, organizar e coordenar as atividades dos subordinados e comandar e controlar o desempenho” (MOTTA, 2003, pág. 6). A comunicação embutida nessa ideia é clara: a boa comunicação, na visão dos gestores científicos, é a que deixa claro aos trabalhadores “o quê” e “como” fazer. A comunicação é de mão única, hierárquica, autoritária, ordenadora, mandatória, baseada em ordens, sem pressupor a devolutiva ou a reflexão de quem faz o trabalho.

Nesse contexto, sobressai-se o pensamento de quem é considerado “o pai” da gestão científica, cujas ideias ecoam, ainda hoje, em boa parte senão na maioria das empresas contemporâneas: Frederick Taylor, o primeiro grande pensador da administração, que em 1911 publica a obra “Princípios de Administração Científica”. “O foco da produção em massa na eficiência de processos individuais remonta a Frederick Taylor e sua administração científica do início do século XX” (LIKER, 2005, pág. 30).

Littlejohn (1982) designa Taylor e sua teoria da administração científica como uma das

mais “antigas teorias que tratam de organizações”. Mais precisamente falando, “a primeira a tratar sistematicamente do papel do administrador”. Centrava-se, essencialmente, em estabelecer as tarefas físicas, o estudo dos movimentos, do tempo, dos padrões de como se fazer as coisas, buscando eficiência na produção. Nesse sentido, foi o precursor da engenharia humana, a que vê o homem como “máquina”. Ou melhor:

A administração científica trata os operários como um anexo ou complemento da máquina, uma ferramenta da organização, através da qual podem ser obtidos uma produção eficiente e lucros. (...) Taylor viu as pessoas como um ser econômico, motivado principalmente pelo medo de privações e pelo impulso por dinheiro. O tema desse modelo é que os esforços de trabalho devem estar intimamente conjugados com recompensas materiais (LITTLEJOHN, 1982, pág. 289).

Motta (2003, pág. 7) explica que, na visão de Taylor, caberá ao administrador/comunicador determinar uma única maneira correta de se realizar o trabalho. Assim, a comunicação terá como objetivo transmitir, em via única, essa orientação de o que fazer e como fazer. Nos processos de comunicação tayloristas destaca-se a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho. Em outras palavras, na gestão/comunicação de Taylor:

para determinar os padrões de produção, não basta descobrir a “única maneira certa”. É preciso, também, encontrar quem a realize. Imaginando que há pessoas ideais para determinados trabalhos, Taylor desenvolve a ideia do “homem de primeira classe”. Dessa forma é o “homem de primeira classe” que deve servir de base para os estudos de tempo e movimentos” Uma vez descobertos os tempos e movimentos padrões, caberia aos operários apenas executar sem discussão (MOTTA, 2003, pág. 7).

A comunicação científica de Taylor se preocupará significativamente em dizer como o trabalho deve ser feito. Nessa concepção, diz Hamel (2007, pág. 11-12), o conceito de eficiência é proporcional à capacidade de “saber exatamente o que se quer que os trabalhadores façam e depois assegurar que os façam do modo melhor e mais barato”. Em termos comunicacionais, caberá ao outro, o trabalhador, ser o receptor passivo, no sentido de entender e executar o que foi lhe comunicado, ensinado. A palavra-chave para entender a gestão/comunicação de Taylor é “controle”. A gestão servirá, em última instância, para controlar e fazer com que trabalhadores ajam exatamente como designa a direção.

Taylor se preocupa com três processos que garantirão essa mentalidade: a escolha dos trabalhadores adequados, o ensino, ou melhor, o treinamento para fazerem o trabalho daquela forma específica e necessária e, por fim e talvez o mais importante, o controle, que “diz respeito

à supervisão cerrada, de modo a garantir a realização do trabalho de acordo com a única maneira certa” (MOTTA, 2003, pág. 7). Assim, a visão taylorista garantiria a maximização da eficiência do trabalhador. A comunicação traveste-se do chamado “princípio do controle”, espécie de comunicação certificativa (ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 123). É a comunicação das normas, dos manuais, dos planos que devem ser executados “cegamente”; que se preocupará com o estudo dos tempos e movimentos, visando uma única maneira certa, definida pelos líderes, de realizar a tarefa. A comunicação é cartesiana, feita de números (MOTTA, 2003, pág. 65); e é na comunicação taylorista que se percebe, claramente, a dicotomia/separação entre os que idealizam e os que executam. Entre os que comunicam e os que recebem a comunicação. É uma comunicação separatista que distingue o trabalho em dois níveis. Ou como explica Motta:

Na grande empresa, a grande divisão do trabalho entre os que pensam – e, portanto, administram – e os que executam e, portanto, são administrados. Cabe aos primeiros estabelecer o ritmo da produção, descrever os cargos e as funções e estudar os sistemas e métodos administrativos. Seu trabalho criar condições para o surgimento do taylorismo. Na realidade, o taylorismo tem por função essencial passar, para a direção capitalista do processo de trabalho, os meios de se apropriar de todos os conhecimentos práticos, que, de fato, até então, eram monopolizados pelos operários (MOTTA, 2003, pág. 64).

Motta diz que essa mentalidade gerou uma desumanização do trabalho. “Sua lógica é a do apressamento, e sua implantação implica um considerável aumento do aspecto rotineiro e monótono do trabalho” (MOTTA, 2003, pág. 65). No caso, também, uma desumanização comunicativa. O trabalhador é desumanizado porque, como “máquina”, só terá o direito de receber e “executar” a informação, mas sem contestá-la, discuti-la, aprimorá-la ou duvidá-la. No taylorismo, a informação deve ser cumprida, daí a desumanização.

Há uma série de outras pistas sobre esse universo comunicacional desumanizado, mecânico, operacional e funcional. Na mentalidade de Taylor, o trabalhador é “correto” se, por exemplo, tem abstinência ao álcool. Se é um trabalhador constante, diário, paciente. Se é subordinado ao chefe enérgico que está “sempre pronto a incitar a ambição do subordinado e a punir a negligência e a dissipação” (MOTTA, 2003, pág. 66).

Raízes tayloristas solidificaram-se no início de século 20, tornando-se conceitos naturais do trabalho: as ideias de planejamento, programação e departamentalização. Para Motta, esse arcabouço controlador exerce um “efeito desagregador em termos de impacto sobre a capacidade técnica do trabalhador” (MOTTA, 2003, pág. 69). O trabalho perde significado para o trabalhador, talvez de uma forma em que ele não perceba. Antes de chegar ao trabalhador, o significado do trabalho já foi processado – pensado e determinado – pela alta cúpula dos

pensadores da empresa. O trabalho (e seus componentes comunicacionais) alcança o trabalhador da “planície” já “pensado”, já “significado”. Isso não deixa ao trabalhador outra ação mental a não ser a necessária para a execução. Assim, não há significação em quem executa. Esse tipo de mentalidade é encontrado, por exemplo, em Henry Ford, representante e propagador dessa cultura taylorista, colocada em prática na chamada produção em massa, que se materializou, por exemplo, com a criação da linha de montagem móvel, em 1913, na fábrica de Highland Park, em Detroit (EUA), marco histórico desse tipo de produção que atingiria um certo apogeu em 1955, quando Ford, GM e Chrysler eram responsáveis por 95% de todas as vendas de automóveis no mundo (GLASER-SEGURA, GRAEML, PEINADO 2011, pág. 425). “O sistema de produção em massa foi amplamente copiado e utilizado por empresas e por praticamente todas as indústrias ao redor do mundo – inclusive a Ford e a General Eletric – durante quase 75 anos” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. XI). Essas empresas foram fundamentais. Foi por meio delas ou sob suas fortes influências que após a 1ª Guerra Mundial, Alfred Sloan, da General Motors, e Henry Ford contribuíram para a dominância da produção em massa (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. XXII).

Isso promoveu uma ressignificação do trabalho. Alienou o trabalhador do real significado de seu trabalho. “Ford achava normal seus trabalhadores não darem, voluntariamente, qualquer informação sobre as condições operacionais – por exemplo, sobre uma ferramenta com defeito – e muito menos sugerirem meios de aperfeiçoar o processo” (JONES; ROSS e WOMACK, 2004, pág. 20). Isso explica um tipo de comunicação organizacional que, de fato, nem sequer espera a comunicação advinda do “chão de fábrica” – não aquela que poderá exercer interpretação/influência sobre o que se está fazendo.

Crozier (apud MOTTA, 2003) observa que essa é a característica que o taylorismo dará como contribuição definitiva à lógica organizacional em todos os setores produtivos: manter a concepção do trabalho na cúpula, que terá como atribuição disseminar esse “trabalho sem sentido, sem significado”, coisa que, segundo Mota, “não há indícios de que não continue a ocorrer” (MOTTA, 2003, pág. 69-70).

Com isso, a comunicação taylorista só tem significado “na fonte; não pode ter significado no receptor, a não ser o significado necessário para a execução, mas não o significado integral, que torne possível a interlocução, a discussão, o debate. O significado existe em quem executa o trabalho, mas a mentalidade dominante não permite a expressão disso; não valoriza; não quer. Assim, o processo de comunicação fica restrito, de certa forma, censurado. É essa mentalidade de criação intelectual apenas no “topo” que faz com que o taylorismo dê ênfase na seleção do funcionário ideal; no treinamento desse funcionário, para

que ele se mostre apto – “domesticado” – para atuar como tudo fora idealizado (MOTTA, 2003, pág. 70). A comunicação necessária é de entendimento e de assimilação dessas “criações”.

Nesse sentido, o taylorismo cumpre bem a tarefa dada a ele pelo capitalismo de destruição do ofício. É paradoxal dizer que o pensamento científico de Taylor rompe a relação entre ofício e ciência. A partir dele, o trabalhador não precisa mais cientificar o próprio trabalho, como fazia o oficial artesão, mas seguir o que já foi cientificado por outro. Há uma espécie de unilateralidade do saber como sinônimo de entendimento e recriação da realidade. E se o saber fica limitado, a comunicação, parceira do saber, também perde membros e forças. No taylorismo só à cúpula cabe o direito saber. A comunicação integral do saber é, então, trabalhada, capturada, sequestrada por um lado apenas. Ao outro, o saber e sua respectiva estrutura de comunicação fica fragilizada, limitada, restrita e partida.

Ainda hoje a luta contra essa separação é forte. Em qualquer linha de montagem, todo assalariado procura conhecer melhor a máquina ou o mecanismo que lhe serve de instrumento de trabalho. É esse conhecimento que representa a única oportunidade de o trabalhador desenvolver modos de operação pessoais, com frequência de uma clandestinidade permitida, que são defendidos coletivamente contra a hierarquia. A luta contra a hierarquia é, antes de mais nada, a luta contra o monopólio do saber e da competência, e, portanto, é a luta sutil mais cotidiana contra a degradação do trabalho (MOTTA, 2003, pág. 70).

Com Taylor, há um processo de transformação comunicacional do capitalismo em sua primeira fase mecanicista e operacional: os meios de produção são não apenas propriedade material, objetiva do capitalista, mas também propriedade intelectual, subjetiva e comunicacional. O capitalista detém não só máquinas que fazem o processo, mas a inteligência necessária. Ele controla os processos de comunicação, censurando partes deles inerentes ao trabalhador que executa o trabalho. O capital do capitalista não é só a máquina, o bem material, a terra, mas também o saber, a informação e a comunicação. “O operário volta a ver todo o processo de produção como processo de trabalho simples. A unidade do processo, bem como a valorização, fica apenas nas mãos do capitalista (MOTTA, 2003, pág. 71).

Taylor contribuiu para esvaziar a mente do trabalhador, para tirar-lhe parte da força comunicacional. Por certa ótica, ele silenciou a força de trabalho. Representou o interesse do capital de só utilizar uma pequeníssima parte da mente humana – e, consequentemente, uma ínfima parte do potencial comunicativo humano. Não interessava potencializar o conhecimento, o saber, a informação, a expressão, a comunicação do trabalhador. Não interessava – e ainda não interessa – o que ele teria a dizer; sua visão do processo, mas apenas sua destreza, como se fora mais uma ferramenta ou uma máquina, como resume um editorial do jornal *International*

Molders Journal publicado no início do século 20:

O grande patrimônio do trabalhador assalariado tem sido seu ofício. Em geral, pensamos no ofício como a capacidade de manipular adestradamente as ferramentas e materiais de um ofício ou profissão. Mas o verdadeiro ofício é muito maior que isto. O elemento realmente essencial nele não é a perícia manual ou a destreza, mas alguma coisa armazenada na mente do trabalhador. Este algo é, em parte, o profundo conhecimento do caráter e o uso das ferramentas, materiais e processos do ofício, que a tradição e a experiência deram ao trabalhador. Mas, além e acima disso, é o conhecimento que o capacita a compreender e superar as dificuldades que constantemente surgem e variam não apenas nas ferramentas e materiais, mas nas condições em que o trabalhador deve ser feito (...) A junção de todos esses conhecimentos esparsos dos ofícios – sua sistematização e concentração nas mãos do empregado e depois a distribuição dele apenas sob a forma de instruções pormenorizadas – dá a cada trabalhador somente o conhecimento exigido para a execução de determinada e relativamente minúscula tarefa. Esse processo claramente separa destreza e conhecimento até em sua estreita relação. Quando se completa, o trabalhador já não é mais um profissional em sentido algum, mas uma ferramenta humana da gerência (MOTTA, 2003, pág. 72).

Para Motta (2003, pág. 75), o ethos taylorista foi um dos responsáveis pela separação entre direção e execução. Foi criada, assim, a classe dos engenheiros, trabalhadores do conhecimento, donos das ideias e suas conseqüentes expressões comunicativas. No setor automotivo de massa, por exemplo, os engenheiros “raramente tinham contato com um automóvel concreto e quase nunca entravam na fábrica”. Já o antigo “proprietário-operário, fazia de tudo, enquanto o especialista da produção em massa era expert em projetar tarefas (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 20). É por isso que Drucker (1990) afirma que se criou uma cultura que, nas entrelinhas do capitalismo, finge valorizar o trabalho, mas, na verdade, coloca-o como uma subatividade, algo de menor valor. “No Ocidente, a dignidade do trabalho foi falsamente louvada por muito tempo” (DRUCKER, 1999, pág. 18).

A despeito dessas limitações, muitas das quais são inerentes aos processos comunicativos, a questão é que essas ideias e práticas tayloristas – inclusive as comunicacionais –, de certa forma, funcionaram. Hamel diz que as ideias tayloristas foram responsáveis por “mais de cem anos de crescente produtividade”, muito embora ao custo da crescente burocratização. “Entre 1890 e 1958, a produtividade industrial americana por hora trabalhada cresceu quase cinco vezes e continuou a crescer desde então” (HAMEL, 2007, pág. 12).

Littlejohn acredita que a administração científica de Taylor significou um avanço sem igual nas relações de trabalho e de produção. Disseminou ideias e práticas que ecoam fortemente ainda hoje. “A indústria norte-americana adaptou-se ao pensamento de Taylor, o qual continuará presente nos EUA por muito tempo. A administração científica é limitada em

seu âmbito, mas fornece alguns instrumentos úteis para certas áreas do funcionamento organizacional” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 289). Para Drucker, Taylor foi, há cerca de 250 anos, o artífice que possibilitou a revolução da produtividade, quando o conhecimento, mesmo que dominado por apenas uma das partes do universo organizacional, obteve outro significado. Taylor foi pioneiro na aplicação do conhecimento ao estudo do trabalho. E fez isso tendo como estímulo o conflito básico que se fortalecia nas relações entre capital e trabalho.

O que levou Taylor a iniciar o estudo do trabalho foi seu choque diante do ódio mútuo e crescente entre capitalistas e trabalhadores, que acabaria por dominar o final do século dezenove. Em outras palavras, Taylor viu o mesmo que Marx, Disraeli, Bismarck e Henry James. Mas ele também viu algo que eles deixaram de ver: que o conflito era desnecessário. E tratou de tornar os trabalhadores produtivos, para que pudessem receber salários decentes. A motivação de Taylor não era eficiência, nem geração de lucros para proprietários. Até sua morte, ele afirmava que o maior beneficiário dos frutos da produtividade deveria ser o trabalhador, e não o patrão. Sua principal motivação era criação de uma sociedade na qual proprietário e trabalhadores, capitalistas e proletários, poderiam ter interesse comum pela produtividade e construir um relacionamento harmonioso a partir da aplicação do conhecimento ao trabalho. As pessoas que chegaram mais perto de compreender isso até hoje foram empregadores e líderes sindicais do Japão pós-2a Guerra Mundial (DRUCKER, 1999, pág. 18).

Para Drucker, nesse sentido Taylor foi uma das figuras de maior impacto na evolução da humanidade, ao mesmo tempo que um dos mais injustiçados e mal-entendidos. Isso porque debruçou seu intelecto para tentar desenvolver o trabalho, que ainda sofre preconceito principalmente por parte da intelectualidade. “Certamente, carregar areia com uma pá (a mais conhecida das análises de Taylor) não é algo que um ‘homem educado’ possa apreciar e, menos ainda, considerar importante” (DRUCKER, 1999, pág. 18-20).

Assim, Taylor sofreu injustiças históricas, da intelectualidade aos sindicatos. Ele manipulou o trabalho, “capital” dos sindicatos. Aplicou conhecimento ao trabalho. E ensinou ao mundo a fazer isso. Nesse sentido, contribuiu para que se tirasse das mãos de qualquer grupo o monopólio do desenvolvimento do trabalho. Qualquer organização poderia desenvolver o trabalho, analisando e definindo como o trabalhador deveria trabalhar. Taylor começava ali uma revolução que gerou a ideia de que não apenas a organização, mas o trabalhador pode ser o mentor do próprio trabalho¹⁵. As desavenças de Taylor com os sindicatos de sua época explicam essa revolução. Na época de Taylor, os sindicatos se tornavam poderosos porque dominavam

¹⁵ Essa ideia ainda será trabalhada mais à frente neste trabalho, pois é uma das essências do sistema Toyota/lean, a ideia de que é o próprio trabalhador que pode e deve ter olhar crítico sobre seu trabalho e, assim, conseguir melhorá-lo continuamente.

um certo monopólio do saber, o saber do trabalho.

Esses sindicatos eram monopólios de artesanato: a participação neles era restrita a filhos e parentes dos membros. Eles exigiam um aprendizado de cinco a sete anos, mas não tinham treinamento sistemático, nem estudo do trabalho. Não era permitido anotar nada; não havia nem mesmo plantas ou outros desenhos do trabalho a ser feito. Os membros tinham de jurar segredo e não podiam discutir seu trabalho com não-membros (DRUCKER, 1999, pág. 19).

Taylor rompeu um monopólio ao mostrar que poderia se inserir conhecimento ao trabalho. Dentro desse processo havia o componente comunicacional que ele inseriu de forma integral, é verdade, em apenas um dos lados da questão, o lado de quem idealiza a forma do trabalho. De qualquer forma, é legado fundamental de Taylor a mentalidade de que se poderia e deveria qualificar o trabalho, analisando-o e organizando-o de forma mais produtiva. Assim, Taylor jogou ciência na metafísica que ainda regia o trabalho artesanal. “Era de fato um ataque frontal aos sindicatos. E assim eles o difamaram e conseguiram que o Congresso proibisse qualquer aplicação de estudos de tarefas em arsenais e estaleiros do governo – uma proibição que vigorou até depois da Segunda Guerra Mundial” (DRUCKER, 1999, pág. 20). Por suas concepções que fizeram com que o desenvolvimento do trabalho fosse um objeto que pudesse ser manipulado, Taylor fez inimigos nas duas frentes do então capitalismo selvagem que vigorava naquele início de século 20. Pelo lado dos sindicatos, era constantemente difamado e hostilizado. Pelo lado dos capitalistas, era taxado, por incrível que possa parecer, de socialista.

Taylor não melhorou a situação, ofendendo os proprietários das indústrias tanto quanto havia ofendido os sindicatos. Embora não desse importância aos sindicatos, ele era desdenhosamente hostil aos proprietários; seu apelido favorito para eles era “porcos”. Além disso, ele insistia que os trabalhadores, não os patrões, ficassem com a parte do leão dos ganhos produzidos pela “Gerência Científica”. Para acrescentar o insulto à injúria, seu “Quarto Princípio” exigia que o estudo do trabalho fosse feito consultando-se o trabalhador, ou mesmo em parceria com ele. Finalmente, Taylor afirmava que a autoridade na fábrica não podia ser baseada na propriedade. Ela poderia ser baseada somente no conhecimento superior (DRUCKER, 1999, pág. 18-20).

Com o uso do conhecimento aplicado ao trabalho proporcionado pela visão taylorista, a produtividade cresceu. “Desde que Taylor começou, a produtividade aumentou cerca de cinquenta vezes em todos os países avançados. E essa expansão sem precedentes foi a origem de todas as elevações do padrão e da qualidade de vida nos países desenvolvidos” (DRUCKER, 1999, pág. 22). Parte dessa produtividade se converteu em maior poder de compra, mais qualidade de vida, mais horas de lazer, possibilidades de cuidados com a saúde e educação. Em

1910 os trabalhadores trabalhavam cerca de 3 mil horas por ano, o que caiu, décadas depois, para 2 mil horas no caso dos japoneses, 1.850 horas para os americanos e 1.600 no caso dos alemães. “E todos eles produzem cinquenta vezes mais por hora do que há oitenta anos” (DRUCKER, 1999, pág. 22). Para Drucker, após 1930, essa revolução da gerência científica de Taylor já havia se disseminado por todo mundo capitalista desenvolvido. Todos esses supostos benefícios das ideias de Taylor talvez tenham mascarado a simplificação da comunicação que essa gestão gerou nas organizações. A evolução da produtividade gerada pela gestão taylorista foi a responsável por um certo emudecimento nas relações organizacionais, mas que foi aceita, pois se produzia mais. Taylor, apesar de tudo, foi um artífice duma evolução. Talvez suas ideias tenham sido mais importantes do que máquinas, embora tenha transformado o processo de comunicação num fluxo mecanicista.

“Darwin, Marx, Freud” formam a trindade frequentemente citada como “os criadores do mundo moderno”. Se houvesse alguma justiça no mundo, Marx deveria ser retirado e substituído por Taylor. Mas o fato de Taylor não receber o devido crédito não é tão importante. Sério é o fato de tão poucas pessoas compreenderem que a aplicação do conhecimento ao trabalho criou economias desenvolvidas ao provocar a explosão de criatividade dos últimos cem anos. Os tecnólogos dão crédito às máquinas, os economistas aos investimentos de capital. Contudo, ambos existiam com a mesma abundância de sempre nos primeiros cem anos da era capitalista, antes de 1880. Com respeito à tecnologia ou ao capital, os segundos cem anos não foram muito diferentes dos primeiros cem. Mas não houve nenhum aumento na produtividade dos trabalhadores durante os primeiros cem anos – consequentemente, muito pouco aumento nos rendimentos reais dos trabalhadores ou qualquer decréscimo em suas horas de trabalho. A única explicação para as grandes diferenças nos segundos cem anos é que elas resultaram da aplicação do conhecimento ao trabalho. A produtividade das novas classes – as classes da sociedade pós-capitalista – somente poderá ser aumentada por intermédio da aplicação do conhecimento ao trabalho. Máquinas ou capital não poderão fazê-lo. Esses dois fatores, se aplicados sozinhos, têm maior probabilidade de impedir do que de criar produtividade (DRUCKER, 1999, pág. 23-24).

Esse arcabouço de gestão e de comunicação de Taylor, voltado para o controle e mantendo o processo comunicacional dominado por uma das partes, é, de certa forma, complementado por Henri Fayol, que publica, em 1916, “Administração Geral e Industrial”, que desenvolve e leva as ideias de Taylor um degrau acima. Littlejohn (1982) diz que as ideias de Fayol forneceram substância suplementar à teoria organizacional porque entendiam que a administração poderia e deveria se aperfeiçoar por meio de uma teorização de princípios generalizados, uma espécie de antecipação da burocracia weberiana que ainda estaria por vir.

Para Motta, Fayol foi grande entusiasta da hierarquia, defendendo uma comunicação

hierárquica, daquela encontrada fortemente na gestão contemporânea, na qual a comunicação de maior valor é a que vem “de cima”. Não só. Para Fayol, cada colaborador de uma organização precisaria ficar restrito a um só papel, incluindo o papel comunicacional. A organização de Fayol é “monocromática”. Para ele, administrar é planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar – incluindo nisso a estrutura comunicacional. Motta diz que foi dessa visão que se firmou o princípio da “unidade de comando” (MOTTA, 2003, pág. 8). A ideia de que à cúpula, cabia a liderança, inclusive comunicacional. “E ao trabalhador desqualificado bastava pegar a peça e apertar um botão ou empurrar uma alavanca para a máquina executar a tarefa” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 23).

Nesse contexto, não caberia outro fluxo comunicacional que não o “de cima para baixo”. E à comunicação restaria a função de, definido um sistema de papéis, fazer valer esses papéis, como um roteiro já escrito e que carecia de interpretação, mas sem sair do script, numa direção teatral centralizadora e não contestada (MOTTA, 2003, pág. 75). Trata-se de uma comunicação voltada para o bom funcionamento das funções e operações. Ou como diz Motta, a visão de gestão de Fayol – e seu consequente desdobramento comunicacional – é ver a organização não mais do que um conjunto de funções financeiras, comerciais, técnicas, que tem seus componentes comunicacionais controlados, ordenados e sistematizados. “Numa antecipação de uma linguagem que ainda é dominante. Para ele, a concentração de poder na cúpula, a centralização da decisão, a ordem, a disciplina, a hierarquia e a unidade de comando são fundamentais” (MOTTA, 2003, pág. 75).

Para Acosta e Santos (2012, pág. 128), embora similar ao pensamento taylorista, a mentalidade de Fayol subiu um degrau no que propôs o antecessor, pois Fayol pensava a empresa como um todo e não apenas na execução da tarefa, como tencionava Taylor. Meireles e Paixão (2003 apud ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 131) acreditam que Fayol tinha como pensamento básico o corpo social organizacional, ou seja, um conceito mais abrangente, não só centrado nas partes do todo. Para Motta, tais ideias de Taylor e Fayol marcaram a fase gerencialista da gestão no início do século 20, marcada, inclusive, pelo militarismo. Nesse sentido, “taylorismo e fayolismo fundam-se nesse ambiente racionalizado e pragmático” (MOTTA, 2003, pág. 63). Para Littlejohn (1982, pág. 290), embora ao custo de uma comunicação controlada, tais teorias fundaram os conceitos de eficiência. Foram pioneiras em centralizar questões ainda hoje caras, como treinamento para se obter máxima eficiência. São mentalidades que lançaram as bases de uma certa natureza das organizações, cujo conceito fundamental é o de estrutura e cuja comunicação é sempre relegada a planos inferiores, controlada e manipulada.

São teorias que moldaram um ambiente em que a produção em massa precisou dos administradores voltados para atividades típicas de controle. Como a comunicação é inerente ao ser humano, alijá-lo, de certa forma, como fizeram os gestores científicos, de sua expressão comunicativa, gerou um tipo de humano organizacional sem parte de sua humanidade, aquela que é comunicacional. Tais características e consequências da gestão de origem taylorista criaram categorias de organizações. Cury (2000, pág. 157 apud Kunsch, 2003, pág. 50) divide, evolutivamente, organizações entre tradicionais, modernas e contemporâneas. As tradicionais, exemplificadas pelas ideias de Taylor e Fayol, são caracterizadas pelo autoritarismo, inclusive comunicacional, por se constituírem num sistema fechado, com alta individualidade, hierarquia e centralização. As práticas comunicativas são marcadas pela racionalidade direcionada a tarefas, a técnicas, a execuções, ao fazer, sempre “sob forte coesão e dominação verticalizada, sob a égide da eficiência e da estrutura de poder centralizada” (KUNSCH, 2003, pág. 50-51).

Essa mentalidade de gestão terá seu auge com Max Weber, com a inserção do conceito de burocracia. Com isso, todo um leque comunicacional também se coloca reforçando a visão comunicativa de Taylor, direcionada ao controle. Para Littlejohn, a obra de Weber está atrelada, em parte, com as ideias dos primeiros teóricos organizacionais clássicos/científicos. Mas vai além ao formar o estruturalismo organizacional. Com os teóricos clássicos/científicos, há em comum os conceitos de hierarquia rígida, ordem, racionalidade e impessoalidade, mas se os “clássicos” se preocupam com os detalhes e são mais normativos, a burocracia centra as linhas gerais da organização (STROTHER, pág. 11-12 apud LITTLEJOHN, 1982, pág. 291).

Littlejohn explica que o centro da teoria burocrática é formado pelos conceitos de poder, autoridade e legitimidade. O conceito de poder legítimo é fundamental, pois a partir dele ocorre a obediência necessária à organização. Assim, a autoridade no âmbito organizacional estrutura-se e tem duas forças. A primeira delas, a força do poder por si só, que é a capacidade de fazer as pessoas obedecerem, pois, do contrário, sofrerão penalidades. A segunda, o poder legitimado pelas normas, pelos valores organizacionais. “Essa ideia de poder legítimo é um tema de interesse central para a comunicação. Se as comunicações serão aceitas numa organização isso dependerá do grau em que o superior possui autoridade legítima” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 291). Isso é fundamental em termos comunicacionais com relação à burocracia de Weber: a ideia de uma organização deve se fundamentar em regras. Outra é o conceito de “esfera de competência”, que diz respeito à definição do papel de cada indivíduo na organização, que deve ser claramente definido. Também a importância da hierarquia. A valorização do conhecimento e do treinamento para quem vai administrar. A profissionalização da gestão, em vez do despotismo. A profissionalização do uso e manejo de recursos. E a mentalidade mais aparente

que é uma marca comunicacional da organização burocrática: a detalhada operacionalização de registros sobre tudo o que ocorre na empresa, o que já se chamou no Brasil de “papelada”.

Atos administrativos, decisões e regras são formulados e registrados por escrito, mesmo nos casos em que a discussão oral é a norma ou até imperativa. Isso aplica-se a discussões e propostas preliminares, a decisões finais e a toda sorte de ordens e preceitos. A combinação de documentos escritos e uma organização contínua de funções oficiais constitui o “escritório”, que é o foco central de todos os tipos de ação empresarial moderna (WEBER, 1947, pág. 332 apud LITTLEJOHN, 1982, pág. 292).

Para Hall (apud KUNSCH, 2003, pág. 53), o conceito de burocracia é definido pela alta hierarquização, mas com clara delimitação sobre a autoridade de cada cargo. É marcada também pela alta divisão de trabalho, determinada pela competência técnica. A marca comunicacional é a determinação de procedimentos exatos para o trabalho, ao melhor estilo tayloriano, num processo comunicacional carregado de normas e mais normas que estabelecem, inclusive, recompensas variadas para quem segui-las a contento. Acosta e Santos (2012, pág. 135) acredita que a mentalidade weberiana foi a mola propulsora para a definitiva arquitetura de um modelo organizacional “em que domina a ordem, a disciplina e a total previsibilidade do comportamento dos seus participantes na procura da máxima eficiência da organização (ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 135). Para Kunsch (2003, pág. 52) um aspecto que não pode ser esquecido sobre a mentalidade de Weber é sua típica caracterização da autoridade organizacional, expressada pela formalidade, pela impessoalidade e pelo chamado profissionalismo. Para Maximiano (1997, p. 35 apud KUNSCH, 2003, pág. 52), tais marcas se perpetuaram pela maior parte das organizações e formaram os embriões do Estado moderno.

Littlejohn diz que essas correntes de pensamento clássico/científico/burocrático/estruturalista pouco se importavam e menos priorizavam o fenômeno comunicacional. O que importava era se concentrar em tarefas “mecânicas” para garantir a produtividade, a eficiência, o funcionamento operacional da organização. Nesse tipo de pensamento, a comunicação vira um pormenor, pois as pessoas são vistas de forma “mecânica”.

Os trabalhadores não são considerados pessoas atuantes. As pessoas são tratadas mais como uma constante do que como uma variável dinâmica. Além disso, a comunicação era atenuada porque a verdadeira preocupação na época era a eficiência – e a eficiência é vista como um processo mecânico em que as pessoas não passam de instrumentos manipuláveis. A maioria dos primeiros teóricos também acreditava que as necessidades humanas eram satisfeitas através de incentivos materiais, não de interação social (LITTLEJOHN, 1982, pág. 293).

Apesar dos processos comunicacionais serem pormenorizados enquanto fatores de estratégica na organização, há algumas bases comunicacionais que são levados em consideração, pois, com isso, acredita-se que produção e eficiência serão alcançadas. Por exemplo, a comunicação escrita, a documentação exagerada e pormenorizada de tudo o que ocorresse na organização. A formação de planos escritos e transformados em apresentações. A produção de relatórios detalhados em planilhas de páginas e mais páginas. E se há comunicação entre pessoas, a que é valorizada e institucionalizada é a de uma via só – de cima para baixo.

É provável que existam numerosas razões para justificar por que a comunicação era encarada em termos tão simplistas. Acreditava-se, por exemplo, que os trabalhadores eram essencialmente incapazes de conduzir suas tarefas sem instruções vindas de cima. Acreditava-se que eles se confundiam e se desorientavam facilmente, a menos que fossem estabelecidos limites claros pelos escalões mais elevados da hierarquia de autoridade, e bem definidos para a massa. Além disso, as únicas comunicações importantes eram formais ou oficiais. Outro pressuposto sobre comunicação, implícito na teoria organizacional clássica, é que as pessoas respondem racionalmente à informação (LITTLEJOHN, 1982, pág. 293).

3.2.2 As relações humanas

Essas mentalidade de gestão e respectivas posturas comunicacionais baseadas no controle, na hierarquia, na visão restrita à execução de tarefas, na gestão bipartidada dividida entre quem pensa e quem executa não seriam, obviamente, suficientes para dar conta das necessidades organizacionais. Diversos fenômenos sociais demandariam pensamentos de gestão e de comunicação diferentes do mecanicismo. Para Motta (2003, pág. 77), foi a tecnologia cada vez mais complexa que demandou outra postura organizacional mais centrada na marca da cooperação. Essa necessidade do homem cooperativo, capaz de se relacionar com outro no meio organizacional para dar conta dos desafios cada vez mais complexos é o que marca a chamada escola de relações humanas.

Littlejohn (1982) diz que tal corrente tomou força como um tipo de reação às estereis teorias clássicas/científicas/burocráticas. São ideias que proliferaram nos estudos de Hawthorn, nome da usina da Western Electric, na qual, nas décadas de 1920 e 1930, foram feitas experiências com trabalhadores que levaram a algumas bases do pensamento dessa escola. Tais pesquisas concluíram, por exemplo, uma relação entre satisfação e produtividade.

Um dos precursores mais proeminentes da escola de relações humanas foi Mayo, que participou das pesquisas de Hawthorn. Para ele, o ideal corporativista deveria ser o norte da liderança organizacional, para assim evitar a desintegração social fruto do conceito oposto ao

de cooperação, ou seja, a competição (MOTTA, 2003, pág. 77).

Stoner (1982 apud ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 139) diz que Mayo propõe, na verdade, uma substituição no contexto organizacional do homem racional taylorista pelo homem social. Para Muniz (2001 apud ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 139), o homem social é um ser organizacional mais complexo do que previa e queria o pensamento taylorista, pois não pode ser reduzido a uma gestão e a uma comunicação mecanicista. Trata-se de um homem condicionado aos sistemas sociais e que age por motivações sociais, psicológicas e biológicas.

Para Motta (2003, pág. 9), o trabalho de Mayo faz pensar que o homem precisa ser enfocado como um ser que não pode ser resumido a um pensamento ou a esquemas fáceis de enquadrar e orquestrar. Inicia-se aqui um pensamento mais complexo acerca do homem que deve ser gerido nas organizações. Um ser “movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto realização” (MOTTA, 2003, pág. 9). Mais do que isso, trata-se de um homem dependente do grupo no local de trabalho, grupo que poderá ou não preencher as necessidades diversas, como segurança, afeto e aprovação social (MOTTA, 2003, pág. 10).

March e Simon (apud MOTTA, 2003, pág. 12) acreditam que os elementos que influenciam a organização estão, em tese ou de forma ilusória, sob controle da gestão, pois boa parte se refere a aspectos psicossociais, culturais e comunicacionais que, muitas vezes, fogem do controle. Para Motta, essa passagem da administração clássica/científica/burocrática para as relações humanas muda isso ao deslocar a percepção e a comunicação da organização formal para a informal, gerando um tipo de psicologização das relações de trabalho (MOTTA, 2003, pág. 11). E Nassar acredita que Mayo e a corrente de relações humanas demonstraram que numa organização as pessoas não podem ser vistas como extensões das máquinas.

O recado capturado nas pesquisas feitas pelo sociólogo australiano, em uma fábrica de Hawthorne, foi que as pessoas produziam mais quando motivadas por uma causa, quando estimuladas e principalmente ouvidas e consideradas pela organização. Ele provou, do jeito que os norte-americanos gostam, com números, gráficos e planilhas, que se as empresas quisessem produzir mais e com uma gotinha de felicidade, seria preciso trazer a humanidade para dentro do ambiente de trabalho (NASSAR, 2003, pág. 73-75).

Para Nassar (2003, pág. 110), a escola de relações humanas foi uma espécie de resposta à “cara feia” das ideias tayloristas e weberianas. Isso reforçou o conceito do bom ambiente como alavanca dos índices de produtividade. A escola de relações humanas traz uma diferença de olhar organizacional que passa a enxergar o lado psicológico, social, cooperativo, enquanto as gestões anteriores focam o operacional, o legal, o burocrático.

Para Littlejohn, a valorização das relações sociais que o indivíduo tem na organização é um fator preponderante. As pessoas são o que são porque fazem parte de um grupo, cuja ação sobre o indivíduo é marcante. Assim, não bastam só recompensas econômicas, mas também outras. Por exemplo, a aceitação no grupo. De forma similar, o papel da liderança se reveste não apenas de influências formais, mas também informais. Neste contexto, o papel comunicacional tem importância estratégica se for facilitador desse engajamento social do indivíduo na organização (LITTLEJOHN, 1982, pág. 294).

Littlejohn acredita que um dos motivos que levou a corrente de ideias de gestão das relações humanas a ganhar campo de atuação, principalmente na década de 1930, foi porque passou a considerar, seriamente, o fator comunicacional, que era desprezado pelas correntes anteriores. “Se a teoria clássica tende a ignorar a comunicação, a escola de relações humanas, por seu lado, concentra-se primordialmente nela” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 293). O autor detalha uma série de pensadores que partilham dessa premissa, ao considerarem a comunicação como processo fundamental de gestão. Argyris (1957), por exemplo, estudou as relações psicológicas entre pessoas e organizações, tendo como foco as relações interpessoais. Analisou o “eu”, a personalidade do indivíduo, na interação com o outro, formando, assim, o contexto organizacional. Para o autor, parte essencial do desenvolvimento do indivíduo organizacional liga-se a esse fenômeno. Por isso, torna-se um problema quando a organização, por quaisquer motivos, suprime esse “eu” do indivíduo. “A obra de Argyris fornece-nos uma refutação das teorias clássicas e estruturalistas de organização. Ele preconiza uma espécie diferente de organização em que os valores humanos são tão importantes quanto os valores de produção” (apud LITTLEJOHN, 1982, pág. 296). Já McGregor (1960) se assenta sobre as teorias X e Y. A primeira, reveste-se da administração tradicional, que vê o indivíduo como um ser que precisa ser controlado e ordenado para o trabalho. A segunda, vê o ser como uma variante que é afetada por suas relações com o outro, com o ambiente (LITTLEJOHN, 1982, pág. 296). E Likert (1967, apud LITTLEJOHN, 1982) descreve diferentes variáveis de forças organizacionais que vão formar sistemas. Do “explorador-autoritário”, na qual o líder administra com mão de ferro, ao “participante”, que permitirá ao indivíduo interligar de forma mais efetiva na gestão.

3.2.3 A escola de sistemas sociais

A evolução das correntes de gestão e comunicação forma uma sequência tese-antítese-síntese. A tese é a escola clássica/científica/burocrática. Ela gera a antítese, a escola de relações humanas. O encontro das duas resulta numa síntese, a escola de sistemas sociais.

A abordagem clássica enfatiza a estrutura. As relações humanas destacam principalmente as necessidades humanas. Os teóricos do sistema, reconhecendo a natureza holística e de processo das organizações, conjugaram essas duas abordagens. Essas teorias sistêmicas tendem a ser extensas elaborações sobre as numerosas inter-relações que é possível descobrir entre elementos organizacionais humanos e estruturais (LITTLEJOHN, 1982, pág. 301).

Ligado às ideias dos sistemas sociais, Barnard (1928) diz que a cooperação humana é a força fundamental para a existência das organizações. Através disso é que as “capacidades individuais podem se combinar” (apud LITTLEJOHN, 1982, pág. 301). Para Barnard só a cooperação efetiva poderá suplantar as limitações individuais do ser humano. E é por esse prisma que o autor define o conceito de organização: “um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas” (apud LITTLEJOHN, 1982, pág. 303). Nesse contexto, Barnard põe a comunicação num lugar central. Para ele, toda estrutura organizacional é formada por processos comunicacionais. Sobre isso, resume Littlejohn (1982, pág. 304): “Uma qualidade das decisões organizacionais é que elas requerem muitas várias decisões subsidiárias que podem envolver numerosas pessoas. Em consequência disso, a comunicação torna-se muito importante no processo de tomada organizacional de decisões”.

Nesse contexto, uma das mais primordiais tarefas do executivo é a manutenção da comunicação organizacional. “Essa responsabilidade inclui a manutenção de linhas formais e das informais que se façam necessárias” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 305). Na escola de sistemas sociais, uma das teorias que se destacam vem de James March e Herbert Simon, em “Teoria das Organizações” (1970), que faz relações entre a necessidade de estabelecer e desenvolver as relações humanas nas organizações, mas relacionando-as às teorias da burocracia de Weber. “Proporciona um quadro muitíssimo mais completo da ‘pessoa’ do que a escola de relações humanas e um quadro mais complexo da organização do que a escola clássica” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 305). A obra centra-se, basicamente, no fenômeno de tomada de decisões, na qual os autores discutem a participação e a motivação. Outra contribuição foi o conceito de processo de resolução de problema. Para os autores, as pessoas não se interessam pela solução ideal, mas pela solução satisfatória. “Uma alternativa é considerada satisfatória se satisfizer certos requisitos mínimos. (...) Um exemplo é a diferença entre buscar a agulha mais afiada num palheiro e buscar no mesmo palheiro uma agulha suficientemente afiada para se poder coser com ela” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 305).

O paradigma do sistema de March e Simon também inclui um estudo das redes

de comunicação. Cada programa numa organização está associado a uma série de redes que permitem aos estímulos e informação do programa fluírem para centros apropriados onde são executados os programas. Esses canais podem ser formais ou informais. A informação e os estímulos deslocam-se em canais desde os centros de decisões até aos centros de ação, e o feedback dos resultados retorna aos centros de decisão (LITTLEJOHN, 1982, pág. 309).

Outra contribuição para entender a síntese dos sistemas sociais é a de Daniel Katz e Robert Khan, que detalham as relações organizações como um sistema aberto, que reúne pessoas e forças psicológicas, num sistema que “envolve metas supraindividuais, que requerem necessariamente a subordinação de necessidades individuais” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 309). É o que os autores chamam de “papéis”, uma conjunção de requisitos que o sistema organizacional requer dos indivíduos.

Tais requisitos refletem as expectativas de os outros alimentam a respeito de uma pessoa. Assim, os papéis são as ações padronizadas de uma pessoa numa organização. O sistema social é uma teia de papéis inter-relacionados. Uma pessoa recebe seus papéis pela comunicação com as outras (...) O conflito ocorre quando o desempenho de um papel se choca com o desempenho de outro (LITTLEJOHN, 1982, pág. 309).

Katz e Kahn veem processos comunicacionais como centrais para o funcionamento desses papeis e, portanto, para a boa operacionalização da organização. Isso se reveste de importância na medida em que se “sobe” na hierarquia organizacional, nos chamados centros, onde se tomam as decisões. É lá que a comunicação torna se essência do sistema social chamado de organização. Para os autores os problemas interpessoais podem ser atacados, melhorando-se os processos comunicacionais entre as pessoas. Mas alertam sobre o problema da sobrecarga de informações, que também pode afetar negativamente as organizações.

Outra teoria vem de Richard Farace, Peter Monge e Hamish Russel, chamada de “estrutural-funcional”, que foca de forma mais abrangente os processos de comunicação. Para os autores, uma das matérias-primas mais importantes de qualquer organização é a informação, que pode reduzir o grau de incerteza. Para os autores uma organização é um sistema de grupos que se ligam uns aos outros e, assim, se juntam numa macrorrede.

Talvez a mais significativa contribuição desses aurores tenha sido a sua noção de macrorrede (macronetwork). Uma macrorrede é um padrão repetitivo de transmissão de informação entre os grupos numa organização. Podem existir vários tipos de redes sobrepostas numa organização, cada uma delas fornecendo uma espécie distinta de função à organização (LITTLEJOHN, 1982, pág. 315).

É nessa rede que indivíduos compartilham informação. A comunicação se reveste de basicamente três funções: produzir, inovar e manter. Esses autores também concluíram que há determinadas regras que podem ser explícitas ou implícitas. “Tais regras constituem a política de comunicação explícita ou implícita da organização. Elas dizem-nos como comunicar, quando comunicar, com quem comunicar e o que comunicar” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 314).

Para Littlejohn, essas três principais escolas de gestão/organização – clássica/estruturalista, de relações humanas e de sistemas sociais – constroem tipos diferentes de interações entre organização e comunicação, o que torna evidente a complexidade tanto dos dois conceitos como de seus possíveis e/ou inerentes entrelaçamentos. “É evidente que os processos organizacionais e de comunicação estão entrelaçados tão completamente que não podemos considerá-los em separado” (LITTLEJOHN, 1982, pág. 318).

A seguir, um quadro comparativo dos conceitos de organização e comunicação encontrados nas três grandes correntes:

Tabela 3 – Comparativo entre visões de gestão/comunicação

Fundamentos sobre organização e comunicação	Visão “clássica”/estruturalista	Visão das Relações Humanas	Visão “sistêmica”
<i>A comunicação é elemento central da organização.</i>	Informações precisam ser registradas/manipuladas de determinadas formas para gerar eficiência.	A estrutura de uma organização é predominante comunicacional.	A estrutura da organização é fruto dos padrões comunicacionais.
<i>Comunicação é o suporte das metas (organização e dos seus membros).</i>	Linhas de comunicação precisam ser planejadas para gerar eficiência.	A comunicação interpessoal é fundamental para atender desejos individuais.	É preciso conjugar planejamento de comunicação para se atingir metas.
<i>A comunicação é influenciada pela estrutura da organização.</i>	É preciso modelar os fluxos de comunicação para controlá-los.	Restrições aos processos comunicacionais podem ser ruins para o desenvolvimento do indivíduo.	Fluxos comunicacionais são afetados pelas redes existentes.

<i>As “necessidades humanas” afeta a natureza comunicacional.</i>	(não considera)	Contribuição original das Relações Humanas.	Evolui essa ideia para o conceito de “supra-sistema” formado por indivíduos e grupos, cuja interação e consequente manipulação da informação/comunicação gerará a gênese da organização.
<i>A “autoridade” é fruto da “credibilidade” da comunicação do “líder”.</i>	A organização é uma estrutura hierárquica de “autoridades” que são dadas pela “burocracia”.	A questão da autoridade é uma construção que se dá, também, na relação entre os indivíduos da organização.	Boa parte da autoridade de um líder organizacional é dada por diversos fatores integrantes do sistema da organização.
<i>Comunicação é fundamental do fenômeno de “tomada de decisão”.</i>	Decisões sempre ocorrem nas altas lideranças, que as comunicam aos integrantes da organização, em via de mão única.	A comunicação é o elemento que poderá gerar “participação” dos indivíduos organizacionais nas tomadas de decisões.	As redes comunicacionais são essenciais nos processos de formação das tomadas de decisões organizacionais.
<i>Ao se processar a informação, surgem as “redes” comunicacionais</i>	É preciso ter “linhas formais” de comunicação na organização.	As “linhas formais” nunca são suficientes para satisfazer a demanda comunicacional numa organização.	A comunicação se dá em “rede”, reunindo as “microrredes” e as “macrorredes”, tanto formais como informais.

Fonte: LITTLEJOHN, 1982, pág. 318.

As três correntes de gestão diferenciam, também, o esforço mental, que modelos de gestão e de comunicação exigem dos envolvidos. Chiavenato (2009, pág. 46) coloca a questão do ponto de vista de uma hierarquização baseada na graduação do trabalho menos qualificado para o mais qualificado. Modelos de gestão mais tradicionais tendem a exigir menor esforço mental de certas pessoas, pois são baseados na premissa de que trabalhadores que, por exemplo,

executam tarefas braçais devem, simplesmente, obedecer a ordens e cumprir as tarefas. Nesses casos, os processos de comunicação se limitam a essa estruturação também.

Kunsch (2003, pág. 57-63) cita autores que diferenciam organizações com relação a suas visões de gestão como sistemas abertos. Cury (2000, pág. 111 apud Kunsch, 2003) distingue empresas que representam um sistema fechado, mecânico e burocratizado, das companhias configuradas num sistema aberto, orgânico, desburocratizado, que ele chama de *adhocracia*, que são organizações mais “horizontalizadas”. Castells (1998, pág. 192 apud Kunsch, 2003) diz que são organizações com gestão mais flexível, sem tanto verticalização, mais adaptadas para atuar em rede e estimular o trabalho em equipe, com maior potencial participativo e comunicacional interno. Maximiano (1997, pág. 353-4 apud Kunsch, 2003) qualifica essas organizações como mais direcionadas aos processos, sem ênfase na hierarquia. Para Morgan, (2000, pág. 63 apud Kunsch, 2003) organizações devem ser sistemas abertos, cuja gestão busca o equilíbrio das necessidades internas com circunstâncias ambientais. Para Kunsch (2003, pág. 60), organizações orgânicas e abertas são aptas a enfrentar as mudanças da contemporaneidade.

Uma fábula de Hamel ilustra como correntes de gestão e comunicação ficam presentes nas organizações. Em 1968, quando a nave Apollo 8 orbitou ao redor da lua, no retorno à Terra alguém perguntou: “quem está pilotando?” A resposta foi “acho que sir Isaac Newton está no comando agora”. Inspirado nessa história, Hamel pergunta:

Quem está no comandando sua empresa? Talvez você fique tentado a responder, “o CEO”, ou “a equipe de executivos”, ou “todos nós da administração intermediária”. E você estaria certo, mas essa não seria toda a verdade. Em grande parte, sua empresa está sendo administrada, neste exato momento, por um pequeno grupo de teóricos e profissionais que já morreram há muito tempo e que criaram as regras e convenções da gestão “moderna”, nos primeiros anos do século 20. (...) São suas prescrições, que se repetem ao longo de décadas, que moldam, de forma invisível, a maneira como sua empresa aloca recursos, estabelece orçamentos, distribui poder, recompensa os funcionários e toma decisões (HAMEL, 2007, pág. 4).

Para Hamel, foi a gestão organizacional que viabilizou a prosperidade global ao ser um meio que tornou possível avanços tecnológicos. A gestão estaria no mesmo nível do “fogo, da linguagem escrita e democracia” (HAMEL, 2007, pág. 5). Para o autor, mais do que um conjunto de conceitos, de parâmetros ou algo do tipo, um modelo de gestão é um paradigma, do tipo de Thomas Kuhn, pois define uma visão de mundo (HAMEL, 2007, pág. 11). Mais do que isso, define também uma visão e práticas comunicacionais. O modelo Toyota é uma mudança de paradigmas também nesse sentido (FERNANDES, FILHO, 2004, pág. 2).

3.3 Gestão, relacionamento e comunicação organizacional

A comunicação é um processo plural, multifacetado, de interação entre atores sociais (OLIVEIRA, 2009, pág. 322). A base da comunicação é o fenômeno do relacionamento entre pessoas. Relacionamento é uma associação, na qual pessoas buscam satisfazer necessidades. Esses relacionamentos do processo de comunicação representam a principal meta da existência humana. É assim que o humano constrói/satisfaz identidades e necessidades sociais. “A comunicação não é algo que fazemos para os outros; é uma atividade que nós fazemos com eles”. Nesse sentido, trata-se de um relacionamento em que o fator marcante é a qualidade do relacionamento, mais do que a quantidade (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 11-134).

Quando dois dançarinos habilidosos dançam sem coordenar seus movimentos, os resultados não são bons para eles e parecem ridículos para o público. Por fim, a comunicação relacional – como a dança – é uma criação exclusiva, que surge da maneira como os parceiros interagem. A maneira como você dança provavelmente varia de parceiro para outro, e isso se deve à natureza cooperativa e transacional da dança. A maneira como você se comunica certamente deve sofrer variações dependendo de quais parceiros você se comunica (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 11).

Pensar uma organização sem colocar como fundamental o relacionamento entre atores sociais que a compõem representa um esvaziamento do processo organizacional. Mais do que isso, a comunicação é “preenche” o fenômeno organizacional. “está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo” (DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 334). Assim, uma organização é também um espaço comunicacional, relacional e dialógico (OLIVEIRA, 2009, pág. 322-323). Nesse contexto, um modelo de gestão gera uma forma de comunicação que também o retroalimenta. “O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações” (KUNSCH, 2003, pág. 69). A comunicação interna é, pode-se assim dizer, o espaço/tempo em que, por excelência, ocorre a comunicação entre as pessoas no contexto da gestão. Trata-se aqui de uma visão sistêmica entre comunicação e gestão “uma vez que é através da troca eficaz de mensagens que o ato da comunicação produzirá efeitos duradouros durante o processo” (CARDIA, 2004, pág. 12). E são escassos os estudos mais aprofundados sobre o papel da comunicação e seus entrelaçamentos com os conceitos e práticas de gestão (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 20).

a forma como a comunicação é canalizada entre os níveis hierárquicos de modo a facilitar a migração para um ambiente enxuto, os assuntos a serem enfatizados

na comunicação, indivíduos responsáveis por prover informação aos funcionários, tipo de feedback a ser dado relativamente às mudanças desejadas ou implementadas etc. Recursos que facilitem o processo de comunicação, desde sistemas visuais até o linguajar utilizado pelos responsáveis por prover informação, são elementos que necessitam atenção por parte das empresas e pesquisadores (FOGLIATTO, TORTORELLA, 2013, pág. 9).

Se a gestão organizacional só existe porque há nela o componente estrutural da comunicação, os processos comunicacionais aí inseridos dependem, em grande medida, do relacionamento entre pessoas. É a base tanto dos processos comunicacionais como da gestão organizacional. “A organização passa a existir quando duas ou mais pessoas começam a colaborar para um fim comum” (BARNARD, 1971, pág. 120). A comunicação é, então, algo natural e inevitável nas organizações, pois os indivíduos passam seus cotidianos de trabalho se relacionando (PEREZ, 2013, pág. 97). Esse relacionamento configura-se como uma estrutura social comunicativa, no qual as pessoas, em meio às tarefas, relacionam-se no cotidiano do trabalho (KUNSCH, 2003, pág. 34). Para Nassar (2003, pág. 26), é a qualidade desses relacionamentos que ocorrem cotidianamente numa organização que será, cada vez mais, a “alma do negócio”. Esse relacionamento entre pessoas que permeia toda a organização. Assim, esse fenômeno tem importância estratégica maior do que gestores acreditam.

Para Thayer, é a qualidade da comunicação entre pessoas que garante a produtividade. “É o único meio de que dispomos para fazer contatos humanos cooperativos ou produtivos” (THAYER, 1972, pág. 37). Para Nassar (2003, pág. 26), é no “seco” ambiente organizacional que o relacionamento humano se destaca, pois é aí que aparece e se enriquece a comunicação face a face, nos atos humanos de olhar, escutar, falar... “Na empresa, os relacionamentos são cada vez mais complexos; as exigências são muitas e envolvem uma constelação de pessoas no ambiente interno, na sociedade e no mercado” (NASSAR, 2003, pág. 25-26).

Para Thayer, a comunicação humana não pode ser vista só como ciência. “Ainda é, em grande parte, e talvez nunca deixe de ser essencialmente uma arte (THAYER, 1972, pág. 26). Isso porque a capacidade comunicacional é mais do que falar, ouvir, ler, escrever... É um processo rico e complexo que se constitui como um sistema de processamento de informações, que ocorre em nossa estrutura biológica/mental/social. “E depende da natureza de suas atitudes para consigo mesmo, para com os outros, seu trabalho, sua organização – e todo um complexo de outros fatores” (THAYER, 1972, pág. 24).

A comunicação humana depende, essencialmente, da compreensão dos processos de comunicação pelos que se comunicam, das atitudes e orientações dos comunicadores envolvidos e das técnicas comunicacionais utilizadas por ambos (THAYER, 1972, pág. 27).

“Qualquer declaração feita a alguém encontra, necessariamente, o fervilhante fluxo em movimento de acontecimentos mentais desse alguém, que tem sua própria história, seu sistema de prioridade e atenção, suas interações e daí por diante (THAYER, 1972, pág. 42).

Thayer acredita que é por meio da intercomunicação pessoal que os indivíduos se afetam mutuamente. Assim, “regulam-se e controlam-se uns aos outros” (THAYER, 1972, pág. 47). Essa talvez seja a característica comunicacional mais marcante e determinante de uma organização, que faz com essa seja um sistema vivo, no qual esse processo intercomunicacional entre pessoas é constante. Para Thayer (1972, pág. 49), esse fenômeno comunicacional que ocorre inexoravelmente nas organizações é uma espécie de “metabolismo” da comunicação, fator de sobrevivência da organização, pois é dessa forma, no relacionamento interpessoal, que ocorre o processo de aprendizado organizacional e social.

é uma maneira – na verdade, a única maneira –, de aprendermos quem somos. (...) Nós decidimos quem somos com base em como as outras pessoas reagem a nós (...) cada um de nós entra no mundo com pouco ou nenhum senso de identidade. Nós adquirimos a ideia de quem somos através de como os outros nos definem (ADLER, RODMAN, 2003, pág. 6).

Kunsch, concordando com Littlejohn e Barnard, coloca o relacionamento entre pessoas como vital para cooperação humana e para a existência satisfatória de uma organização. Isso porque o ser humano, no contexto organizacional, é limitado. E somente por meio da cooperação, permitida pelo relacionamento humano, é que se consegue realizar tarefas necessárias. “Por meio dessa cooperação é que as capacidades individuais podem coligar-se para realizar tarefas complexas e ordenadas (KUNSCH, 2003, pág. 21).

Para Kunsch, esse relacionamento humano que inevitavelmente ocorre no âmbito organizacional é complexo, pois as pessoas que o protagonizam têm seus próprios universos cognitivos e, assim, visões de mundo próprias, diferentes umas das outras. Não há, pois, garantia de que aquilo que um acredita estar transmitindo ao outro, por meio de sua comunicação, esteja efetivamente sendo assimilado. Daí a importância de se considerar a cultura organizacional nesse contexto (KUNSCH, 2003, pág. 30). Isso fica mais complexo quando se sabe que o processo relacional numa organização começa na relação entre indivíduos e perpassa pela relação entre departamentos, unidades e até entre organizações diferentes. Nesse processo, diz Kunsch, há uma série de interferências e condicionamentos variados, numa complexidade difícil de ser diagnosticada. “dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais” (KUNSCH, 2003, pág. 71).

Como define Maximiano (1997 apud KUNSCH, 2003, pág. 28), a organização é um

sistema complexo em que não apenas o sistema técnico atua, mas, essencialmente, o social, marcado, também, pelos relacionamentos comunicacionais. Tanto verdade que a expressão “clima de comunicação” refere-se, numa organização, ao grau de sociabilidade da comunicação que ocorre nos relacionamentos entre as pessoas. É o reflexo da forma com a qual as pessoas “se sentem em relação umas às outras do que as tarefas que elas desempenham” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 162). Ou como também percebe Thayer (1972, pág. 23), será a “habilidade de cada um se comunicar e receber comunicação” que se tornará a causa e, ao mesmo tempo, a consequência das relações interpessoais que cotidianamente ocorrem e governam uma organização. Trata-se de um relacionamento dos mais estratégicos, pois:

Muito já foi dito sobre o “primeiro lugar” nas prioridades da empresa pertencer ao cliente. Eu, contudo, defendo que a empresa tenha a preocupação de posicionar seu colaborador no topo do pódio. (...) a qualidade do relacionamento da empresa com os seus clientes é um reflexo da qualidade do relacionamento da empresa com seus colaboradores (COSTA, 2014, pág. 45).

Assim, segundo Costa (2014), valorizar, priorizar e investir no relacionamento entre as pessoas é cada vez mais será uma tendência. “Antes, o protagonista era a empresa; depois, veio a época dos executivos. Agora, quem está nesse papel é o colaborador (COSTA, 2014, pág. 116). Nesse sentido, emerge a necessidade de acentuar a comunicação face a face, aquela baseada no diálogo interpessoal e presencial. Nunca as empresas tiveram tantas possibilidades tecnológicas para estabelecer a comunicação entre pessoas. Paradoxalmente, nunca se valorizou tanto a comunicação presencial dialógica, baseada na conversa face a face. Para Marchiori (2008, pág. 217), a comunicação presencial dialógica, face a face, traz interações únicas e gera credibilidade. Para ela, essa comunicação será apoiada e completada pelos veículos/meios, mas jamais substituída. O cotidiano social, inclusive o organizacional, depende da multiplicidade de interações humanas. Assim, é fundamental haver, nas organizações, espaços para o diálogo; isso torna a organização mais legítima, socialmente falando (OLIVEIRA, 2009, pág. 323). Assim, é preciso estabelecer não só espaços, mas também periodicidades para o diálogo (Gerard, 2008, p. 274 apud PEREZ, 2013, pág. 99).

Segundo pesquisa feita por Ean (2010), a comunicação organizacional face a face é a preferida pelas pessoas. É vista com tendo maior efetividade na construção de relacionamentos com gestores. Os principais motivos foram que tal comunicação gera “respostas diretas, comunicação de duas vias, múltiplas informações simbólicas, além de boa base para construir relacionamentos e colaboração em projetos” (EAN, 2010, p. 45 apud PEREZ, 2013, pág. 99).

A questão do relacionamento comunicacional nas organizações é mais complexa do que

apenas ter de reservar locais para a ocorrência do diálogo. Para Thayer, a interação das pessoas tem complexidades inerentes às interpretações dos significados do que se diz e se ouve. “As palavras e outros acontecimentos do mundo podem significar alguma coisa, no mesmo sentido em que um dicionário contém significados. Mas a significação é a significação para alguém (THAYER, 1972, pág. 55). Isso porque, como dizem Adler e Rodman, os relacionamentos precisam ser compreendidos como “negócios inacabados”. É difícil separar um ato de comunicação único e isolado dos eventos que o precedem e lhe sucedem (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 11). Isso é essencial porque a comunicação eficaz quer dizer conseguir resultados comunicacionais que contribuem para enriquecer o relacionamento onde a comunicação ocorreu. “Ser um comunicador competente exige flexibilidade em entender qual abordagem tende a se adequar melhor em dada situação” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 12). Dentro desse contexto, não há como efetuar um bom relacionamento comunicacional e interpessoal entre indivíduos se todos não conseguirem compreender todos. Dito de outra forma:

As pessoas têm melhores condições de desenvolver uma mensagem eficiente quando entendem o ponto de vista dos outros indivíduos. E, como os outros nem sempre são bons em expressar claramente os seus pensamentos e sentimentos, a habilidade para imaginar como uma questão pode parecer do ponto de vista do outro é uma habilidade importante. Enxergar uma situação sob a perspectiva do outro, bem como saber ouvir, é de extremo valor. Não só nos ajuda a entender os outros, como também nos fornece informações sobre como desenvolver estratégias para melhor influenciá-los (ADLER, RODMAN, 2003, pág. 14).

Os relacionamentos interpessoais são marcados por complexas habilidades cognitivas, o que significa uma variedade de entendimentos diferentes para uma mesma questão. A complexidade cognitiva é um ingrediente da competência em comunicação, porque nos permite entender as pessoas usando uma variedade de perspectivas. Para se conseguir relacionamentos interpessoais comunicativamente eficazes, é preciso, como um primeiro passo, importar-se, dar valor a isso. Essa preocupação é demonstrada no comprometimento com a outras pessoas e com a mensagem que está sendo expressa. A comunicação interpessoal sempre pode ser melhorada, trabalhada e desenvolvida. A habilidade comunicacional face a face é como uma habilidade “atletica”, pois é preciso treinar para ser melhor (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 15-17). Nesse contexto, Gibb (apud ADLER; RODMAN, 2003, pág. 164-165), detalha tipos de comunicação que suscitam defensividade e outros que geram a redução disso.

- a) avaliadora, marcada pela impositiva linguagem do “você”, versus a comunicação descritiva, centrada no “eu”;
- b) orientada para o controle versus a centrada em problemas;

c) orientada para manipulação versus a dirigida para a espontaneidade.

Assim, uma das formas de gerar defensividade é transparecer que está se tentando manipular o outro. “Espontaneidade é o rótulo que Gibb usa para nomear a estratégia contrastante. Um termo ainda melhor seria honestidade” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 164).

A mensagem controladora ocorre quando o emissor parece estar impondo uma solução ao receptor, demonstrando pouca consideração para com as necessidades ou os interesses do receptor. (...) as pessoas que agem de modo controlador sempre criam um clima de defensividade. (...) Nenhum de nós gosta de sentir que as nossas ideias não valem nada e que nada que dissermos irá mudar a determinação das outras pessoas em fazer as coisas à maneira delas – embora isso seja exatamente a atitude que uma pessoa controladora usa para se comunicar. Seja feita através de palavras, gestos, tom de voz ou qualquer outro canal, seja o controle alcançado através de status, insistência em usar regras obscuras ou irrelevantes ou até a força física, a pessoa controladora gera hostilidade aonde quer que vá. (...) Por outro lado, a orientação para o problema busca encontrar uma solução que satisfaça tanto as necessidades próprias do orador quanto as necessidades das outras pessoas envolvidas. A meta não é “ganhar” uma batalha verbal à custa dos parceiros, mas trabalhar para a construção de um arranjo no qual todos sejam vencedores (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 164).

Organizações não conseguem evoluir, também, por causa de seus sistemas de gestão equivocados, viciados em gerar processos de relacionamento e de comunicação controladores e manipuladores. Assim, para se conseguir superar isso, por meio de uma nova visão de gestão e, portanto, de relacionamento e de comunicação, é preciso estabelecer uma visão crítica sobre os sistemas relacionais e comunicativos “de fachada” que são gerados por sistemas de gestão erráticos de grande parte das organizações. São modelos e mentalidades de gestão baseadas nas premissas/escolas clássicas, científicas e burocráticas que, na prática, desestimulam, coíbem ou reprimem o relacionamento efetivo entre pessoas e seus processos comunicacionais – modelos de gestão, de certa forma, antirelacionais e anticomunicacionais.

Isso ocorre porque, na base desse fenômeno, há uma série de forças dialéticas que age no cotidiano do relacionamento e da comunicação organizacional e torna um desafio estabelecer processos comunicacionais internos “libertários, francos e abertos e, portanto, mais adequados aos atuais tempos que pedem gestão da informação” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 143). Para Hamel, torna-se estratégico ampliar o talento coletivo nas empresas e fazer com que isso se torne um diferencial competitivo para a eficiência dos planos e das estratégias, o que exige um tipo de relacionamento e de comunicação mais franco, transparente e horizontalizado do que comumente se encontra nas companhias (HAMEL, 2007, pág. 111-112).

Essa comunicação libertária é um desafio. Para Hamel, a maior parte dos conceitos e

práticas da gestão e consequente comunicação modernas foram criadas por pessoas nascidas no século 19, não muito depois do fim da Guerra Civil americana. “Se um CEO dos anos 60 ressuscitasse (...) descobriria que muitos dos rituais de gestão de hoje pouco mudaram em relação aos que comandavam a vida corporativa há uma ou duas gerações” (HAMEL, 2007, pág. 4). Como diz Hamel, a gestão moderna adotada pela maioria das empresas mostra-se limitada para garantir processos comunicacionais efetivos. “O que, em última análise, restringe o desempenho de sua organização não é o modelo de negócios, não é o modelo operacional, mas, sim, o modelo de gestão” (HAMEL, 2007). A própria arquitetura das empresas é a manifestação concreta disso. São espaços feitos pela mentalidade da produtividade “em um tempo em que os músculos e a força, e não a comunicação e os relacionamentos público, eram os elementos mais importantes” (NASSAR, 2003, pág. 97).

A administração focada em funções de trabalho sempre refletiu escritórios e fábricas que lembram o desenho de colmeias, com poucos vasos comunicantes e paredes espessas que impedem a visão do que acontece fora de seus territórios. O que era, e ainda é, importante para esse tipo de gestão é que os trabalhadores ficassem literalmente com o nariz, os olhos e as mãos enfiados no que interessa: a produção em grande quantidade (NASSAR, 2003, pág. 97).

Isso ajudou a consolidar um tipo de gestão em que a força da hierarquia se sobressai sobre as outras. Os sistemas relacionais e comunicacionais são pensados e concretizados dentro dessa mentalidade hierárquica “de cima para baixo”. E mesmo quando são de “baixo para cima”, refletem o desejo das lideranças em saber o que ocorre no chão de fábrica (HAMEL, 2007, pág. 111). Não há ou ocorre em pequena escala a sensibilização e habilitação em comunicação por parte dos gestores. Cria-se e se consolida gestores que não entendem a importância da comunicação e dos relacionamentos no universo organizacional, criando assim, como diz Nassar (2003, pág. 102) “predadores da excelência da comunicação interna”.

Duarte e Monteiro (2009) acreditam que o uso da informação como instrumento de poder é que sufoca a comunicação organizacional. Neste contexto, gestores criam barreiras, não se preocupam em ouvir as pessoas, se comportam apenas como disseminadores de informações, o que lhes tira o olhar do todo organizacional. “Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados” (DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 334).

Para Kunsch (2003, pág. 73), esse modelo mecanicista que vem predominando desde a década de 60 vê a comunicação sob a ótica do funcionalismo. Nele, a comunicação deve ser

medida; o que importa é montar estruturas. E só se investe em relacionamento e comunicação se houver, no horizonte, resultados medíveis. É uma visão de comunicação que desprestigia a dimensão social dos processos relacionais e comunicacionais. E não prioriza criar ações que dê voz às pessoas, que as ouça e consiga usar seus potenciais expressivos e criativos.

Acredita-se que as organizações, em pleno início do século 21, não mudaram muito seu comportamento. Várias vezes, elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século 19. A abertura de canais e a prática da “comunicação simétrica” **requerem uma nova filosofia organizacional** e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna (KUNSCH, 2003, pág. 73, grifo nosso)

Para Nassar, trata-se de uma visão comunicacional baseada em ordens, em uma percepção autoritária e hierarquizada, que não investe no diálogo. “E que vê pequenos acionistas, trabalhadores, comunidade, sindicatos, consumidores e jornalistas, entre outros, como uma plateia que preferencialmente deve ‘aplaudir’ e endossar tudo aquilo que a empresa faz” (NASSAR, 2003, pág. 49). Ou como diz Hamel (2007, pág. 14), “a maioria de nós é partidária do velho paradigma. Somos membros da classe burocrática”. Ou na visão de Nassar, apesar da “fachada” organizacional, de aparente simpatia e responsabilidade social representada por prêmios pendurados nas paredes, “o que ainda interessa para a gestão, tal qual nas fábricas antigas, são apenas as quantidades produzidas e os resultados (NASSAR, 2003, pág. 98 e 99).

Nesse contexto, o “pessoal da comunicação”, como se diz, enfrenta uma cultura anticomunicacional; é visto como uma estrutura supérflua e principal alvo de cortes para gerar economias. “Advogados, o pessoal de marketing e de recursos humanos os veem como concorrentes. Grande parte do público interno os tem na conta de festeiros, chegados a um oba-oba, gente fútil para um trabalho idem” (NEVES, 2000, pág. 29). Isso é sinal de uma gestão viciada em metas, mas que não discute os processos necessários para obtê-las. A obsessão por metas prevalece sobre todas as outras, incluindo as de relacionamento e comunicação.

A atitude de comunicação é equivocada, pois, dessa forma, a mensagem que está sendo absorvida pela equipe é “só a meta importa”. O colaborador não vai se preocupar com a relação dele com a empresa. Só vai estar voltado para a própria carreira, o próprio umbigo. Para obter sucesso na relação entre colaborador e empresa, é preciso transcender o aspecto da meta tradicional, cobrando das pessoas não apenas o número, mas a forma como ele é atingido (COSTA, 2014, pág. 46).

Para Oliveira (2009), trata-se de uma visão simplista e tecnicista de comunicação

equivocada porque não entende que a organização é um processo social mais complexo. Assim, com essa visão estritamente técnica de comunicação, perde-se a visão sistêmica, também em termos relacionais e comunicacionais. As pessoas podem saber muito de seus nichos de trabalho, mas pouco ou nada sobre os dos outros. “Esse pode ser um dos efeitos colaterais gerados pela gestão por indicadores e um resquício do modelo burocrático” (COSTA, 2014, pág. 60). Essa carência de visão sistêmica é fatal ao diálogo, gerando relacionamentos e comunicação ineficientes e insuficientes. E gera uma visão errática que esquece que se relacionar e se comunicar também requer aprendizado e treino. “A maioria supõe que a comunicação é uma aptidão que as pessoas desenvolvem sem a necessidade de treinamento – algo como respirar” (ADLER, RODMAN, 2003, pág. 17).

Nesse contexto, empresas com gestão tradicional muitas vezes não desenvolvem uma atitude comunicativa sustentável entre lideranças e liderados, na qual todos seriam estimulados a se comunicar com todos, com real atenção e interesse, pois se “a comunicação é uma atitude, a atitude também é uma comunicação” (COSTA, 2014, pág. 73). “Significa mudança do comportamento, da postura e da opinião dos atores envolvidos, bem como pressupõe a intersubjetividade dos interlocutores” (OLIVEIRA, 2009, pág. 327). Ao contrário disso, há uma falsidade ou mesmo falsificação de uma pseudo valorização da chamada comunicação interna. No vocabulário corporativo é comum os termos “parceiros”, “membros de equipe”, “time”, “colaborador”, mas “não ampliamos substancialmente a esfera de ação de sua autoridade. Incentivamos as pessoas a acolherem positivamente as mudanças, mas resistimos em adotar os princípios do ativismo de base” (HAMEL, 2007, pág. 13). As disseminadas caixas de ideias ou os modernos fóruns digitais de discussões escondem ou revelam um mundo autocrático, onde predomina a hierarquia e o controle. Enquanto a mentalidade web se dissemina como uma cultura de liberdade, as empresas mantêm seus caminhos em direção oposta.

Enquanto a Web foi fundada sob o princípio de liberdade, parece que a virtude mais respeitada dos executivos seniores é o controle. A maior parte das empresas tem programas detalhados de comunicação descendente, incluindo newsletters, blogs dos CEOs, webcasts e mala direta eletrônica; todavia, poucas empresas, se é que alguma, abriram caminho para a opinião de todos os funcionários sobre assuntos decisivos (HAMEL, 2007, pág. 179).

Para Hamel, o que está por trás da gestão controladora, repressora e anticomunicativa é que a noção de que uma real democracia de ideias não é agradável para a maioria das lideranças nas gestões tradicionais. “O que significa estar no comando se suas opiniões têm de competir com as opiniões de todos? O que significa ser o chefe se qualquer um pode depreciar

publicamente suas ideias, suas decisões ou até seu QI?”. Por isso, a discussão livre, transparente, coletiva, participativa, franca e aberta é limitada. O que mais se faz é silenciar as discordâncias. “A comunicação de um para muitos, tudo bem; de muitos para um é tolerável; de muitos para muitos? É assim que começam as insurreições” (HAMEL, 2007, pág. 180). Estabelecer uma cultura comunicacional aberta, livre e democrática é tarefa das mais difíceis. Implica uma mudança de mentalidade; uma nova consciência sobre as vantagens da livre circulação de ideias, da diversidade de pensamentos, da construção do conhecimento coletivo.

Para chefes que ainda mantêm resquícios do velho autoritarismo (...) esta relação democrática, participativa, é vista como uma ameaça, na medida em que expõe diante dos seus liderados. Para lideranças autênticas, o relacionamento amplo apenas a reforça; para quem se acostumou a liderar a partir de uma autoridade imposta e consentida, o livre expressar e o livre pensar são mesmo arriscados (BUENO, 2005, pág. 34-36).

O controle comunicacional repressor sempre tende ao fracasso, pois “a comunicação é como água. É possível desviar ou represar o rio, mas a água sempre vai para algum lugar (COSTA, 2014, pág. 82). Por mais que lideranças façam planos, será a base operacional, e seus relacionamentos, “que fará a estratégia acontecer” (COSTA, 2014, pág. 41). Hamel fala que boa parte das empresas americanas pagaram caro por um modelo de gestão e consequente comunicação “enraizado no feudalismo intelectual”. Para ele, são como dogmas “tão profundamente arraigados que parecem quase invisíveis e mantidos de forma tão reverente que chegam a parecer inexpugnáveis” (HAMEL, 2007, pág. 26).

A máquina da gestão moderna faz com que pessoas rebeldes, dogmáticas e de espírito livre adaptem-se a condições e regras, mas, para isso, ela desperdiça quantidades imensas de imaginação e iniciativa humana. Ela traz disciplina às operações, mas coloca em risco a adaptabilidade organizacional. Ela multiplica o poder aquisitivo dos consumidores no mundo todo, mas também escraviza milhões em organizações hierárquicas e quase feudais. E, embora a gestão moderna tenha ajudado a tornar as empresas muito mais eficientes, há pouca evidência de que ela as tenha tornado mais éticas (HAMEL, 2007, pág. 8).

Para Bueno, a gestão tradicional, herança da produção em massa e da burocracia, é caracterizada por uma comunicação marcada por lideranças autoritárias e subordinados que se curvam e são forçados disseminar discursos vazios “como porta-vozes sem brilho de uma realidade falsa” (BUENO, 2005, pág. 11-12). Para ele, a maior parte da comunicação organizacional brasileira é “retrógrada, ultrapassada, que não conduz ao desenvolvimento pessoal e profissional”. Uma comunicação marcada pela autocensura e pela hipocrisia.

O debate e a divergência são proibidos e todos os temas importantes e polêmicos (os que efetivamente têm caráter jornalístico) são considerados tabus. (...) A Comunicação Empresarial brasileira pratica o equívoco de analisar a eficácia da comunicação interna (cada vez menos democrática apesar dos discursos em prol da gestão do conhecimento e do capital intelectual) a partir da voz dos gestores da comunicação (os chefes), ao invés de ouvir exatamente os funcionários, que é quem, nesse caso, têm algo concreto para dizer. A Comunicação Empresarial brasileira é, em geral, asséptica, amorfa e pouco crítica. Está longe de ser integrada ou estratégica (na verdade, a maioria dos executivos nem sabe mesmo o que significa esses termos) (BUENO, 2005, pág. 12).

Para Duarte e Monteiro (2009), a comunicação burocrática é caracterizada por fluxos predominantemente descendentes e uso de retórica sofisticada, técnica e inacessível, para angariar apoio e adesão, o que gera estruturas comunicacionais meramente táticas ou operacionais. “Isso acaba resultando apenas em um tipo de cinismo coletivo, em que todos fazem de conta que tudo é do conhecimento de todos, embora vivam reclamando da fragilidade da comunicação” (DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 3350).

T. J. Larkin e Sandar Larkin (apud NASSAR, 2003, pág. 18-19), por exemplo, identificam uma percepção em funcionários de organizações de que gerentes estão sempre mentindo. Para Nassar, a maioria das empresas não administra adequadamente a comunicação da liderança, pois não incentiva o real diálogo, confundindo comunicação com marketing. Cria-se uma comunicação inócua, embora existente. Funcionários, então, desenvolvem “uma espécie de blindagem, que os protege dos discursos da comunicação empresarial, especialmente se eles guardam pouca relação com a realidade” (NASSAR, 2003, pág. 22). Para Festinger (apud NASSAR, 2003, pág. 22), há uma disfunção cognitiva: o que a comunicação organizacional diz é diferente ou o contrário do que a gestão expressa nas atitudes. “Em um ambiente cínico, a comunicação empresarial é um motor sem combustível” (NASSAR, 2003, pág. 22-23).

Duarte e Monteiro (2009, pág. 336) registram que, embora se reconheça que atuar numa organização é, essencialmente, gerir processos de comunicação, os indivíduos organizacionais geralmente encontram-se insatisfeitos com os processos comunicacionais. Em resumo, essas pesquisas apontam para o fato de que nas empresas as pessoas não se sentem representadas pelos processos de comunicação do qual estão inseridas. Segundo os autores, o que mais ocorre é que a comunicação, quando planejada foca-se em situações isoladas, pontuais, que atendem interesses específicos de poucos, mas quase nunca numa perspectiva que promova de forma sistemática a participação de todos na empresa como agentes comunicacionais. Para os autores, para que isso ocorrer seria necessário que a mentalidade organizacional pensasse a comunicação como algo que cotidianamente viabilizasse o diálogo, a interação, facilitando o acesso de todos às informações mais relevantes, fortificando a participação coletiva.

Nesse contexto, os processos de comunicação parecem expressar exclusivamente os interesses das altas lideranças. É majoritariamente descendente e reproduz a voz do poder. Os objetivos dessa liderança é uma comunicação informativa direcionada para a produtividade quantitativa. “Nessa lógica informativa, os empregados não têm espaço ou tempo para transformar informação em conhecimento” (NASSAR, 2003, pág. 34).

Hoje, o tempo, no âmbito das empresarial, é exclusivamente o da produção. Todo minuto precisa ter como correspondente algum produto, pedido ou serviço. Brincar, conversar (“trocar versos”), dialogar, debater, aprender, dividir e compartilhar não são os verbos da empresa, cuja administração e arquitetura são estruturadas apenas para somar. Nessa perspectiva de produção e de tempo mecanicista, coercitivo, homogêneo e sem surpresas, o verdadeiro processo comunicativo, que é um jogo democrático, em que todos (emissor/receptor) trocam de papéis, o tempo todo, não tem lugar (NASSAR, 2003, pág. 34).

Há, então, o excesso da produção relacional e comunicativa na perspectiva quantitativa e não na qualitativa. “As empresas acabam produzindo um volume de informação muito maior do que a capacidade de retenção e do que a necessidade das pessoas – muitas vezes, informações redundantes, atrasadas ou irrelevantes” (COSTA, 2014, pág. 37). Para Mafra e Marques (2013, pág. 76), as trocas informativas nas organizações tradicionais são marcadas, em boa parte delas, pela intensiva e frequente valorização de alguns poucos interlocutores e desvalorização de muitos outros. Uns são interlocutores; outros não o são. A gestão burocrática tende a criar ou reforçar isso, por meio de barreiras aos processos relacionais e comunicacionais livres. Para Thayer (1976 apud KUNSCH, 2003, pág. 75), essas barreiras são multifacetadas, às vezes subliminares. Por exemplo, à distância física entre as pessoas. As especializações das tarefas, que fazem com que funcionários saibam muito de suas funções, mas muito pouco das funções dos outros, perdendo, assim, o olhar do todo. E também a sobrecarga informacional, que peca pela falta de seleção e priorização informacional. “É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham” (KUNSCH, 2003, pág. 75).

Isso gera processos de relacionamento e comunicação que não se completam, que fica à deriva. A lista de processos comunicacionais não acabados ou inócuos é longa: emails não lidos ou respondidos, reuniões que não chegam a conclusões relevantes ou sequer iniciam a resolução efetiva de problemas, pessoas que não se falam quando deveriam ou conversam quando não necessitariam, comunicados que não atingem quem deveria atingir, informes internos que não são lidos ou não fazem sentido, informações positivas sobrevalorizadas, enquanto as negativas vão para “debaixo do tapete” e tantos outros. Como diz Kunsch, são

processos de comunicação, cujas informações ficam “fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas” (KUNSCH, 2003, pág. 75).

Os espaços de convivência nas organizações são cada vez menos e a pressão por resultados aumenta o controle, a censura e o estresse. A produtividade é colocada acima de qualquer outro atributo gerencial e, apesar do discurso vazio da comunicação estratégica, buscam-se, na verdade, a todo custo, resultados imediatos que garantem sobrevivência aos chefes. Equipes cada vez mais enxutas acumulam funções e se desdobram para cumprir metas irrealizáveis (chamadas de desafios), com o prejuízo da qualidade, com a redução da autoestima e visitas frequentes ao médico e ao psicanalista (BUENO, 2005, pág. 23).

A gestão moderna, burocrática raramente consegue, com clareza, gerar conhecimento verdadeiro ao debater os problemas da organização. Não admite que, “assim como o ser humano, as organizações têm imperfeições e que, assumi-las, é o primeiro passo para superá-las” (BUENO, 2005, pág. 41). Não entende que a sociedade do conhecimento pressupõe diversidade, participação e incentivo à crítica. Para Bueno, é uma cultura organizacional “que não consegue perceber a diferença entre debate e embate e que imagina manter o controle pelo estrangulamento da divergência”. Um tipo de gestão que “prima pela autoridade delegada e não construída” (BUENO, 2005, pág. 43). Para Bueno, reflexo direto dessa falta de diálogo é a disseminação da rádio-peão, espaço de diálogo, já que a comunicação oficial não o propicia.

Os boatos, efetivamente, florescem, ganham corpo e se avantajam quando o terreno é propício, o que é uma característica das empresas que se comunicam mal. Logo, pode-se dizer que os boatos indicam o mau funcionamento de um particular sistema de comunicação (...) Se estas vivências e estas opiniões não se afinam com as desejadas pelas organizações em que a Rádio-Peão funciona, é porque há, na prática, um descompasso organizacional. Os funcionários e as organizações não estão na mesma sintonia (BUENO, 2005, pág. 27-28).

O diálogo é visto como perigoso, pois pode afrontar a hierarquia e o controle. Para Nassar (s.d.), por não haver uma cultura organizacional que consiga responder os conflitos com o estímulo ao diálogo, tal vazio é preenchido pela desconfiança. Com isso, predomina uma comunicação marcada por uma “brincadeira retórica, em que os brincedos são os palavreados bonitinhos do tipo ‘área de gente’, as mídias modernas como ‘a nossa intranet’, o jornal, a revista e o vídeo muito premiados” (NASSAR, 2003, pág. 47). Funcionários são frequentemente vistos como receptáculos passivos de ordens que não pressupõe a contrapartida, o contraditório, enfim, a compreensão. “Ainda pensam a comunicação dirigida para os funcionários como se ela fosse um conjunto de recomendações didáticas (NASSAR, 2003, pág. 109).

Mafra e Marques (2013, pág. 75-76) acreditam que as estruturas que propiciam a participação de funcionários nas empresas muitas “reduzem a concepção de voz a meramente ter algo a dizer, em vez de observar a construção social do que há para ser dito ou de quem deve dizê-lo e como”. São os chamados falsos diálogos, travados sob uma camuflagem que mais servem para aprovar o que já foi de antemão aprovado, em vez de incentivar a criatividade e a geração de conhecimento. Ou como diz Deetz:

As práticas participativas de tomada de decisão são prejudicadas por inúmeras formas ocultas de controle. Nesses casos, os membros da organização podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção de entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada (DEETZ, 2010, p. 92 apud MARQUES; MAFRA, 2013, pág. 75)

Para Bueno, essa comunicação fruto da gestão tradicional “quando não absolutamente antidemocrática, pratica a participação consentida”. Caso haja o reforço do que diz o poder oficial, a pessoa pode falar (BUENO, 2005, pág. 23). Estabelece-se um paradoxo, segundo o autor, de organizações que discursam, apenas no mundo das ideias, sobre a importância do capital intelectual, da gestão do conhecimento, mas que, por outro lado, na prática cotidiana, restringem e sufocam o debate interno (BUENO, 2005, pág. 32). Para Nassar, só haverá uma gestão realmente estratégica numa organização se se criar uma cultura de comunicação que priorize e incentive o diálogo verdadeiro.

costuma-se imaginar que a comunicação interna é responsabilidade apenas de alguns escalões da organização, quase sempre membros da alta direção ou chefias superiores e profissionais de comunicação e/ou de Recursos Humanos. Esta concepção obedece a um modelo de gestão ultrapassado, que se baseia no controle, na censura ou na autocensura e na rigidez hierárquica, pressupondo que a organização se torna vulnerável à medida que democratiza o acesso à informação e estimula o debate (BUENO, 2005, pág. 34).

Para Nassar, o diálogo aberto na organização é premissa para entender as demandas de quem se relaciona. Para ele, essa gestão ultrapassada geralmente trata os trabalhadores como se não conseguissem disseminar o que é certo do que é errado. Com isso, perde-se em criatividade, em inovação e em geração de conhecimento. “Não é difícil concluir que a comunicação empresarial chapa-branca e desinteressante traz prejuízo à administração e aos trabalhadores (NASSAR, 2003, pág. 30). Para Oliveira (2009), as organizações já começam a compreender que o ganho econômico está centrado nas pessoas e que a comunicação dialógica é uma das bases para a motivação organizacional.

É claro que não é fácil, natural ou espontâneo estabelecer uma cultura de comunicação nas organizações que priorize e estimule o diálogo. É preciso criar espaços e momentos para o debate de ideias, para o pluralismo dialógico, para a troca de informações. “Os funcionários não precisam apenas comunicar-se com as chefias, mas, especialmente, entre si pela simples razão de que têm questões comuns a serem resolvidas” (BUENO, 2005, pág. 36-37).

Para Costa, modelos de gestão ultrapassados geralmente confundem organograma com comunicação e com comunicação estratégica, que são coisas distintas. “O organograma é a representação de como as empresas se estruturam. Porém, não pode representar como elas funcionam, decidem e se comunicam. No entanto, é assim que a maioria das organizações entendem (erroneamente) seu organograma” (COSTA, 2014, pág. 39). Diferente disso, a comunicação democrática e dialógica apura o senso crítico, característica fundamental da gestão do conhecimento e do aprendizado organizacional. O estímulo ao debate, ao pluralismo, à conversa franca e à troca verdadeira de ideias ajuda na disseminação da cultura de resolução de problemas. “Cria um espírito de equipe e aproxima mentes e corações que, se mantidos isolados, costumam reforçar diferenças e preconceitos (BUENO, 2005, pág. 34-36).

Não há, nem poderá haver comunicação integrada, enquanto as organizações, não assumirem uma efetiva cultura de comunicação. Não se pode acreditar em comunicação estratégica, enquanto as organizações e os profissionais permanecerem privilegiando a intuição ao invés da pesquisa e buscando acomodar os dados e informações (e, portanto, a própria realidade) aos seus interesses (BUENO, 2005, pág. 117).

Para tanto, é preciso estabelecer uma gestão humanística, que valorize não só aspectos de gestão e comunicacionais quantitativos, mas também qualitativos. Que incentive os fluxos ascendentes e laterais, circulares, em rede... e não apenas os descendentes. “A boa comunicação interna só é possível em empresas em que o trabalho não seja um fim, mas um meio para o crescimento dos indivíduos que a compõem (NASSAR, 2003, págs. 34 e 35). Por tudo isso, para Bueno, a comunicação organizacional brasileira está longe de ser estratégica.

As nossas organizações (muitas das quais proclamaram a sua comunicação como estratégica) estão ainda atreladas a procedimentos tradicionais, em que a comunicação não se define, efetivamente, como instrumento de inteligência empresarial (...) A comunicação só pode ser estratégica quando a organização assume como tal e isso não se realiza apenas a nível de discurso. É necessário criar-se uma cultura de comunicação em que a estratégia da organização esteja inserida e que comprometa toda a administração (...) a comunicação estratégica tem a ver com uma cultura organizacional, com todo o processo de gestão e não apenas com o orçamento e o organograma. (...) Para a maioria das organizações, a comunicação empresarial continua sendo um gasto, um risco, algo que se pode

descartar ao sabor das circunstâncias (BUENO, 2005, pág. 104-105).

Um possível modelo organizacional baseado numa interação comunicacional dialógica mais aprofundada também se configura numa necessidade social de construção de uma ética comunicacional, “uma vez que reconhece a possibilidade de um espaço comum para a partilha de normas, interesses e decisões públicas que dizem respeito a todos os atores de interação negociada” (OLIVEIRA, 2009, pág. 331).

Assim, discute-se que há uma sequência evolutiva de organizações com relação aos “modos” como são baseados seus processos. O tradicional “modo de produção”, cujo foco principal está nos processos industriais e de capital, deixa de ser a tendência e dá lugar ao “modo de informação”, caracterizado pelo fato de “as estruturas de informação estarem sobrepostas aos sistemas de produção e favorecerem a otimização dos fluxos de informação, bem como a aquisição de conhecimento pelos diversos participantes do processo produtivo” (DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 338). Nesse modo, a interação entre seus colaboradores pode ser ativo mais significativo de uma organização, pois isso pode gerar a multiplicação de práticas de excelência. Isso porque há uma mudança percepção: a organização não é mais vista só como uma estrutura de produção, mas uma estrutura de troca de informação, cuja energia advém dos fluxos comunicacionais. Nesse contexto:

Comunicação não significa apenas circulação de informação, mas também relacionamento. Assim, tanto quanto conhecer os produtos informativos, é relevante conhecer os processos interacionais. A comunicação é um processo de múltiplos canais, cujas mensagens se reforçam e se controlam permanentemente em um determinado contexto. Lidar com comunicação é trabalhar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação, assim como com motivação, influência e credibilidade (DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 339).

Assim, a organização pode evoluir à tendência mais contemporânea, que é operar no “modo de interação”. Nesse modelo a comunicação não é mais vista como uma estrutura de produtos comunicacionais, mas como um “processo contínuo, compartilhado, dinâmico, mutável”. Ele está presente em todos os momentos organizacional, num processo no qual a troca cotidiana e livre de informações cria um ecossistema comunicacional de “interações ou influências recíprocas entre dois ou vários elementos do sistema ou subsistema, estruturando o modo de funcionamento do conjunto” (DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 338).

Duarte e Monteiro (2009) discutem o conceito “consciência comunicativa”, que é fruto da percepção evolutiva sobre o modelo comunicacional de organizações que buscam migrar de

um “modo de produção” para um “modo de comunicação/interação”, no qual os relacionamentos entre as pessoas são a base principal evolutiva. Segundo os autores, para, de fato, existir numa organização uma “consciência comunicativa” precisa ser formada por cinco pilares:

Tabela 4 – Os cinco pilares da consciência comunicativa organizacional

Os cinco pilares da consciência comunicativa numa organização				
Informações compartilhadas e integradas; troca informacional cotidiana; respeito às diferenças; criação de rede convergente de envolvidos	Criação e fortalecimento de um sentimento de “pertencimento” à organização e geração de participação provativa, responsável e cooperativa	Geração de gente capaz de refletir, compreender, avaliar e recriar o que as cerca; pessoas críticas, dedicadas à transformação da realidade	Liberdade de pensamento e de ação; consciência da responsabilidade, reconhecimento, interdependência social; capacidade de assumir riscos; autoconfiança	Disseminação sobre a responsabilidade comunicacional ser uma ação que independente de cargo, função, tempo, gênero, idade nível ou tipo de especialização

Fonte: DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 345-346 (com adaptações).

A busca pela “consciência comunicativa” é desenvolvimento para que, na visão de Duarte e Monteiro (2009), a empresa possa obter/alcançar, cada vez mais, o nível de “competência comunicação”, que é a fase em que a organização não apenas tem consciência dos fundamentos comunicacionais, mas consegue viabilizar, na prática, uma estrutura focada no modo de comunicação e interação e não mais no modo de produção.

Para tanto, segundo esses autores, há uma série de transformações que precisam ocorrer na organização, para que se abandone ou se minimize as práticas da gestão/comunicação tradicionais, típicas da produção em massa, da burocracia, do taylorismo, para um tipo de ação comunicacional feita em bases diferentes. Uma delas é a ação institucional e organizada da organização para empoderar, realmente, seus colaboradores, todos eles, para que tenham iguais oportunidade de diálogo, para exporem, cotidianamente, suas ideias, pensamentos, experiência

e problemas que enfrentando no cotidiano organizacional. Trata-se de um reaprendizado comunicacional, que passa, por exemplo;

- a) por uma institucionalização de um caráter comunicacional dialógico, livre, transparente, no qual os processos comunicacionais se sobrepõem aos de produção;
- b) pela criação de espaços dedicados à disseminação do diálogo entre todos;
- c) pela manutenção de um processo educacional, no qual as pessoas são periodicamente educadas/treinadas a serem mais socialmente comunicativos.

Em outras palavras:

Trata-se de um processo permanente e amplo, muitas vezes com base em ações não perceptíveis claramente, que busca tornar de conhecimento comum o potencial da comunicação, suas peculiaridades, vantagens e características. O objetivo, no fim, é formar uma cultura de comunicação no âmbito corporativo, que seja utilizada estrategicamente e conscientemente para disseminar informação, ouvir, solucionar problemas, aprender, lidar com a complexidade, com as mudanças, com o inesperado e – por que não? – com a rotina (DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 352).

Assim, pode-se haver a migração do fenômeno comunicacional de um modelo de gestão e de comunicação tipicamente tradicional, com foco na produção, na obtenção de produtos ou serviços, na comercialização... para um modelo de gestão e comunicação mais alinhados com as tendências comunicacionais mais contemporâneas, como se resume no quadro a seguir:

Tabela 5 – Comunicação tradicional x comunicação contemporânea

Comunicação tradicional	Comunicação contemporânea
Foco em produtos	Foco em processos
Vertical/descendente	Multilateral
Assimétrica	Simétrica em rede
Autocentrada e autorreferente	Foco no cidadão, no usuário, no cliente, nos públicos
Emissor – receptor	Processo plural, complexo, multifacetado, dinâmico
Informação persuasiva	Informação dialógica
Publicidade/divulgação jornalística/eventos	Múltiplos instrumentos
Mecânica	Orgânica

Massiva	Customizada, segmentada, individualista
Discurso da autoridade	Argumentos dos sujeitos
Ferramenta de poder	Processos para autonomia, solidariedade, sociabilidade
Receptor passivo	Participantes passivos da comunicação
Comunicação do emissor	Coconstrução, experiência conjunta, partilha
Cultura da emissão, da divulgação	Cultura da interface, da interação, do diálogo
Lógica da disseminação	Lógica de despertar o interesse, o acesso e a compreensão
Transmissão	Compartilhamento/cooperação
Informação como “espelho da realidade”	Informação como construção social

Fonte: DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 357.

3.4 Conclusões do capítulo

A trajetória evolutiva das correntes de gestão e, consequentemente, de comunicação faz refletir que, por serem inevitáveis e necessárias – pois, no limite, as organizações também sustentam a vida humana –, os modelos de gestão e de comunicação são elementos em constante modificação. Assim, torna-se impossível ficar ileso a esses modelos de gestão que emanam das organizações como estruturas sociais que geram impactos às sociedades. Esses modelos de gestão certamente se relacionam com a vida cotidiana e geram interferências nas mentalidades e nas práticas, o que interfere na forma evolutiva das organizações.

É preciso, então, desenvolver uma visão crítica sobre os entrelaçamentos entre organização, gestão e comunicação, no sentido de buscar formas evolutivas entre essas forças inevitáveis. A gestão é uma espécie de “pulso” do “coração” que mantém as organizações vivas. A comunicação é o “sangue” que irriga essa engrenagem. As reformulações dos modelos de gestão e de seus inerentes fenômenos de comunicação são, de certa forma, a essência dos processos primordiais de construção e reconstrução das organizações. Nesse contexto, gerir e comunicar fazem parte de um mesmo processo estrutural; quando um se altera, o outro também muda. Nesse processo, a comunicação está no centro de qualquer ação evolutiva sobre gestão.

Modelos de gestão são também modelos de comunicação que juntos direcionam e regem as organizações. A naturalidade da comunicação organizacional esconde o impacto dela na gestão, mas é possível perceber, com um olhar mais atento, que diferentes modelos de pensamento de gestão pressupõem inevitavelmente diferentes modelos de comunicação. Em cada corrente de gestão há características de comunicação, balizadoras. Assim, as correntes de pensamento de gestão clássico/científico/burocrático/estruturalista pouco priorizam o fenômeno comunicacional enquanto processo coletivo. Por exemplo, na comunicação taylorista/tradicional/moderna que não exige o pensar profundo – e a consequente comunicação aberta, livre, coletiva e colaborativa – de quem executa a tarefa, no seu sentido mais pleno. É uma comunicação alienadora. Mas é interessante perceber que, paradoxalmente, residia em Taylor as raízes, os germens, mesmo em meio ao controle comunicacional, da valorização da expressão comunicacional advinda do trabalhador. Essa percepção se alarga com o pensamento advindo das correntes de relações humanas, que intensifica a noção de que o pensamento e a consequente comunicação de quem executa o trabalho pode ser estratégica. É o relacionamento entre as pessoas que constrói a competitividade organizacional; a comunicação interpessoal é a base comunicacional e não pode ser substituída pela comunicação tecnologizada ou mediatizada. A gestão controladora e manipuladora, que tosa e reprime comunicação e relação espontânea entre pessoas, gera um ambiente comunicativo reprimido, castrado e inibido. A gestão tradicional, controladora e repressiva, acarreta sistemas de comunicação similares.

É preciso, então, pensar em formas distintas de gestão, que possa gerar processos relacionais e comunicacionais naturalmente melhores. Que exija diferentes mentalidades, atitudes e práticas comunicacionais. Sem “fachada”. O sistema Toyota/lean quebra esse “silêncio do outro” que fora institucionalizado pelo taylorismo e cristalizado pela burocracia. Enquanto o taylorismo silenciava, a gestão Toyota/lean traz um novo olhar sobre os processos comunicacionais/organizacionais. A gestão Toyota/lean, para que possa funcionar, requer uma mentalidade relacional e comunicacional distinta. Assim, é necessário entender profundamente esse sistema para analisar e assimilar seus processos de relacionamento e de comunicação.

4 O SISTEMA TOYOTA/LEAN

Nos anos de 1980, o Massachusetts Institute of Technology (MIT), dos EUA, fez uma pesquisa que mudou a gestão organizacional em boa parte do mundo. Intitulada International Motor Vehicle Program (IMVP), a pesquisa investigou, em cinco anos, 90 empresas automotivas em 15 países, envolveu 55 pesquisadores de 9 nações, gerou 116 monografias e custou 5 milhões de dólares, pagos por 36 organizações de 3 continentes. É considerada a maior pesquisa já feita sobre indústrias no mundo¹⁶ (JONES; ROSS; WOMACK, 2004).

O objetivo era entender como evoluía a então indústria automotiva, uma das mais estratégicas, principalmente nos EUA. “Cinquenta anos atrás, Peter Drucker denominou-a ‘a indústria das indústrias’. Atualmente, a indústria automobilística continua sendo a maior atividade industrial, com aproximadamente 50 milhões de novos veículos produzidos a cada ano” (JONES, ROSS; WOMACK, 2004, pág. XXII). A pesquisa fez um “raio x” do setor no mundo, para entender o grau de evolução das montadoras na tecnologia e na gestão.

Naquela época, na década de 80, já se sabia que “as indústrias automobilísticas europeias e norte-americanas dependiam de técnicas quase inalteradas desde o sistema de produção em massa de Henry Ford”. Eram práticas atrasadas com relação ao que se fazia no Japão. Já se tinha noção, um tanto vaga, de que a produção japonesa no setor se diferenciava. Os japoneses adotavam métodos que, até então, “nem sequer tínhamos um nome” para qualificar, muito menos estudos aprofundados (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. XIII).

Os resultados do International Motor Vehicle Program (IMVP) revelou-se perturbador ao setor automotivo. A pesquisa concluiu que uma única montadora, a japonesa Toyota, tinha indicadores que permitiam dizer que ela era a melhor de todas. Os dados demonstraram, em números, que a japonesa produzia carros melhores e com menos recursos (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). Não por diferenças econômicas e/ou culturais do contexto social japonês. Isso não explicava o fenômeno. A Toyota era assim porque desenvolvera, em décadas, um sistema de gestão diferente da gestão taylorista/fordista/burocrática tradicional, de produção em massa, até então dominante. O sistema permitia à japonesa ter processos mais competitivos, que produziam sem ou com poucas falhas e menor custo. Esse sistema de gestão foi documentado pela primeira vez numa publicação interna feita pela própria empresa, de 80

¹⁶ Esta pesquisa foi um embrião de estudos aprofundados sobre indústria automotiva e gerou um outro programa, ainda em voga, denominado Programa on Vehicle and Mobility Innovation (PVMi). Disponível em: <https://pvmi.wharton.upenn.edu/>. Acesso em 8 de jan. de 2019.

páginas, publicado em 1973, em japonês. A primeira versão em inglês data de 1977, assinada por Fugimori e outros colaboradores (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 24).

Liker diz que foi na década de 1980 que pesquisadores e profissionais do setor automotivo suspeitaram que havia algo de especial na indústria japonesa. E foi na década de 90 que se notou que havia algo especial em relação a uma empresa japonesa específica quando comparada a outras, tanto do mundo como do próprio Japão: a Toyota.

A Toyota projetava carros mais velozes e mais confiáveis, mas a um custo competitivo, mesmo pagando salários relativamente altos aos funcionários japoneses. Igualmente impressionante era o fato de que, toda vez que demonstrava uma fraqueza aparente e parecia vulnerável para a concorrência, a empresa milagrosamente resolvia o problema e ressurgia ainda mais forte (LIKER, 2005, pág. 25).

Gradualmente, o sistema Toyota foi sendo percebido pela indústria automotiva ocidental, atraindo a atenção de estudiosos em gestão. Especialistas passaram a qualificar esse sistema como um passo na evolução da gestão organizacional ou mesmo “a segunda maior evolução em processos administrativos eficientes depois do sistema de produção em massa inventado por Henry Ford” (LIKER, 2005, pág. 36).

O modelo foi batizado pelos norte-americanos de “lean”. A expressão em inglês, que pode ser traduzida como “enxuto”, pretendia significar um sistema que consegue fazer mais, com menos. O nome foi dado por John Krafcik, um dos pesquisadores do International Motor Vehicle Program (IMVP). O termo lean surgiu porque pesquisadores compararam indicadores de montadoras com gestão tradicional com indicadores da Toyota e comprovaram que o modelo desenvolvido pela japonesa utilizava “menos de tudo” (horas, espaço, investimento, estoques...) e produzia mais quantidade, mais qualidade (produtos com menos defeitos) e mais diversidade que concorrentes (JONES; ROSS, 2004).

A produção enxuta (...) é “enxuta” por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade do esforço dos operários na fábrica, metade do espaço para fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas para fabricação, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo. Requer também bem menos da metade dos estoques atuais no local de fabricação, além de resultar em bem menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedade de produtos (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 3).

No final dos anos 80, à época da conclusão da pesquisa do IMVP, pesquisadores profetizaram que, por causa desse sistema de gestão, a Toyota, então uma montadora regional,

tornar-se-ia a maior do mundo, superando a GM, à época a maior do planeta. Em 1990, quando se publicou um livro que resumiu os resultados do IMVP – “A máquina que mudou o mundo”, que virou best-seller mundial e que, pela primeira vez, divulgou esse modelo de forma massiva (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 24), a Toyota tinha, à época, “a metade do porte da GM e dois terços do porte da Ford” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. XI).

Em 2003, a Toyota divulgou lucros de 8,13 bilhões de dólares, mais que a soma de GM, Chrysler e Ford juntas (LIKER, 2005, pág. 26), até então as três maiores do setor. Em abril de 2007, a Toyota, pela primeira vez na história, após 50 anos desenvolvendo esse modelo de gestão, tornou-se a maior montadora do mundo, ultrapassando em volume de produção e vendas a que antes figurava como a primeira colocada, a GM, que acumulava 73 anos como a primeira do ranking das montadoras (CORREA, 2011).

Essa performance reforçou o interesse do setor automotivo e não tardou a despertar a atenção de outros setores. Num primeiro momento, esse modelo de gestão foi qualificado como uma nova forma de organizar o trabalho no chão de fábrica de uma indústria. Tratou-se de uma análise inicial e superficial de quem não conhecia o sistema ou se mantinha preso ao pensamento dominante, a gestão fordista, taylorista, burocrática, de produção em massa, baseada na administração científica/clássica, modelo de gestão que será chamado nesta tese, a partir daqui, de gestão “moderna/tradicional”¹⁷. Com os anos de observações, foi se percebendo que, na verdade, a Toyota desenvolvera, em décadas, uma nova mentalidade de gestão organizacional, uma distinta concepção sobre como pensar e agir numa organização (JONES; WOMACK, 1998). Como diz Jones, Ross e Womack (2004), uma nova forma de organização sobre como os seres humanos podem trabalhar juntos para criar valor.

Liker (2005) diz que esse sistema se manteve desconhecido fora dos limites da montadora e de seus fornecedores até a primeira crise mundial do petróleo, em 1973, quando boa parte das empresas, pelos efeitos da recessão, precisou buscar formas de sobrevivência. À época, ficou claro que a Toyota também sofria com a crise, mas menos que outras companhias e se recuperava mais rapidamente. Notou-se também que a gestão toyotista mostrava-se diferente e superior à maior parte das empresas japonesas. É evidente que a gestão da Toyota

¹⁷ Este trabalho optou por designar a gestão de raízes taylorista, científica, utilizada na produção em massa de Ford e com ampla influência da burocracia de Weber, como gestão moderna/tradicional, para efeitos didáticos, explicativos e até mesmo narrativos, de simplificação textual. Parte-se aqui do pressuposto de que tal gestão era o modelo dominante quando surgiu a gestão Toyota.

tinha e tem traços fundamentais japoneses, também encontrados em outras companhias¹⁸, mas o que diversos autores afirmam é que o sistema Toyota é único mesmo no Japão.

No início da década de 1980, quando visitei o Japão, verifiquei que, à medida que você se afasta da Toyota e de seus grupos de afiliadas e se aproxima de outras empresas japonesas, a aplicação dos princípios do STP rapidamente torna-se diluída e enfraquecida. Ainda levaria algum tempo até que o mundo compreendesse o Modelo Toyota e o novo paradigma de produção (LIKER, 2005, pág. 41).

Foi quando o governo japonês “tomou a iniciativa de lançar seminários sobre o STP¹⁹, embora entendesse uma parte do que havia feito a Toyota” (LIKER, 2005, pág. 44). Iniciava-se um fenômeno que tornou a Toyota “uma das empresas mais estudadas dos tempos modernos” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 23). Assim, organizações de boa parte do mundo passaram a copiar esse sistema, imitando a forma com que a montadora organizava suas fábricas (JONES, ROSS, 2004, pág. 1). “É possível que a Toyota seja a empresa mais admirada e mais imitada do mundo (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. XI). Esse processo iniciou-se naturalmente pelo setor automotivo, dada a proximidade das empresas. “As fábricas da GM, da Ford ou da Volkswagen, por exemplo, são praticamente idênticas às da japonesa” (CORREA, 2011).

Liker (2005 diz que esse fenômeno de descoberta e cópia do modelo Toyota se deu a partir do final da década de 80, em meio a um paradoxo contexto em o que ocorria era o inverso: muita informação e conhecimento ia dos EUA para o Japão, e pouca experiência e conhecimento fazia o sentido inverso. “Havia muitas razões para isso; uma delas era que os Estados Unidos não se dispunham a ouvir. O fenomenal sucesso de empresas como a Toyota nos ‘despertou’, e ela contribuiu muito para trazer mais equilíbrio para o intercâmbio de conhecimento” (LIKER, 2005, pág. vii).

A Toyota tem sido especialmente aberta no sentido de compartilhar suas fontes de vantagens competitivas com o restante do mundo. O marco foi a decisão de Eiji Toyoda em 1982, quando, como chairman, juntamente com Shoichiro Toyoda, presidente, aprovou o acordo com a GM para a criação da NUMMI, uma joint venture planejada especificamente para ensinar o “Modelo Toyota” para a GM. Esta decisão significou compartilhar a “jóia da coroa” da Toyota, o famoso Sistema Toyota de Produção, com seu principal concorrente global. Outro marco na abertura do STP para o mundo foi a decisão de criar o Toyota

¹⁸ A influência da cultura japonesa na formação da gestão Toyota será discutida mais à frente, onde se defende que o modelo Toyota tem em suas raízes traços fundamentais da cultura japonesa, mas que não são suficientes para se explicar a formação desse modelo de gestão.

¹⁹ A sigla STP é um dos “nomes” usados para designar o sistema Toyota; significa Sistema Toyota de Produção. Foi um termo utilizado – e ainda hoje o é – em abordagens que enxergam o sistema como um aparato de técnicas voltadas à melhoria da fabricação, concepção superficial e limitada.

Supplier Support Center em 1992, com o propósito de ensinar o Sistema Toyota de Produção para as empresas norte-americanas através da adoção de modelos de trabalho para os segmentos industriais. Beneficiei-me pessoalmente dessa notável abertura (LIKER, 2005, pág. vii).

Segundo Liker (2005), no início da década de 90, as três grandes montadoras – GM, Ford e Chrysler – já sabiam que a montadora japonesa era a empresa a ser seguida. “Estavam estudando ativamente a Toyota e criando suas próprias versões do sistema” (LIKER, 2005, pág. xviii). Com o tempo, esse fenômeno saiu dos limites do setor automotivo. Companhias dos mais diversos setores começaram a copiar o sistema Toyota/lean²⁰ (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). Esse fenômeno iniciou-se pelo chão de fábrica, mas se expandiu por outros departamentos das empresas, pois, segundo estudiosos, o sistema Toyota, para ser eficiente, “requer a adoção do sistema inteiro, de um modo holístico, e não apenas a aplicação de técnicas isoladas de maneira pontual” (FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013, pág. 5).

Nesse contexto está inserido a criação, em 1997, do Lean Enterprise Institute, dos EUA, entidade pensada para disseminar esse sistema pelas organizações dos EUA, criada por James Womack, líder do IMVP e coautor do livro “A máquina que mudou o mundo” (2004), que resumiu essa pesquisa que disseminou de forma global o sistema. De forma similar, um ano após a fundação do instituto norte-americano, em 1998, José Roberto Ferro, pesquisador brasileiro que participou do International Motor Vehicle Program (IMVP), fundou, no Brasil, o Lean Institute Brasil. Desde então, a entidade brasileira tem protagonizado uma série de ações que atestam o interesse de empresas dos mais diversos setores. Por exemplo, o Lean Summit Brasil, um evento de dois em dois anos que desde 1998 reúne empresas adotam esse sistema e que compartilham seus casos de adoção. Em 2012, reuniu mais de 1.100 pessoas, de 200 empresas, que assistiram a 33 cases de empresas como Embraer, Volkswagen, Alcoa, GM, IBM, Brasil Foods, Scania, Mercedes-Benz, Globo.com, Porsche, Tigre, Siemens, Bosch, 3M, Holcim, Whirlpool, Saint-Gobain, Eaton, ThyssenKrupp, Docol, Novartis, Villares Metalls, Delphi, GKN, Flextronics, entre outras (ENCONTRO, 2013). Em 2014, novamente mais de 1.000 pessoas, de 17 estados brasileiros e 8 países, de 210 empresas, de 24 setores da economia, com compartilhamento de cases de mais de 40 companhias, como Vale, Coca-Cola, Philips,

²⁰ A partir deste ponto, esta tese se referirá ao modelo de gestão Toyota como “Toyota/lean”. O motivo da dupla referência é que este trabalho reconhece que há em todo escopo desse sistema duas forças. A primeira delas, a força original, ou seja, a origem e o desenvolvimento que ocorreu e que ainda ocorre na Toyota, criadora do sistema. E uma segunda força, ou seja, a apropriação que ocorreu por parte dos norte-americanos, que se apropriaram das ideias e práticas toyotistas, renomearam tais conceitos como “lean” e passaram a desenvolver novas ideias e conceitos tendo como base a criação original da Toyota. Por achar que ambas são legítimas e têm seus papéis históricos é que este trabalho se referirá a esse modelo de gestão como “Toyota/lean”.

Volvo, Nivea, Goodyear, Dpaschoal, Alpargatas, John Deere, Case New Holland, CSC (Grupo Camargo Correa), Holcim, Telha Norte, entre outras (COM LEAN, 2014). Em 2016, mais cases de 36 empresas, como Magazine Luiza, Usina Santa Helena, Sul América, Mitsubishi, Faber-Castell, entre outras (MAIOR, 2016).

Segundo afirmou, em 2012, o então presidente do Lean Institute Brasil²¹, José Roberto Ferro, 100% do setor automotivo já tentava adotar à época esse modelo de gestão, assim como mais de 50% das maiores empresas da publicação Melhores e Maiores, da revista Exame. Durante o Lean Summit 2012, por exemplo, o então presidente da Embraer, maior empresa brasileira do setor, Francisco Curado, afirmou, publicamente, que o sistema Toyota/lean era “fundamental para a sobrevivência das companhias”.²² Em 2008, surgiu o Lean Global Network, entidade com sede na Holanda que hoje reúne 24 institutos similares de 24 países que afirmam ter a missão de disseminar o sistema em suas respectivas nações.

Nesse contexto, construiu-se um consenso, tanto na academia quanto nas empresas, de que o sistema Toyota/lean tem potencialmente a capacidade de gerar resultados superiores aos obtidos pela gestão tradicional (FAVARO; TORRES; WECHSLER, 2007, pág. 71). Todavia, não é simples entender esse sistema nem tão fácil defini-lo em palavras. Pete Gritton, que foi vice-presidente da Toyota, qualificou o sistema como “simultaneamente simples e intrincado” (HOSEUS; LIKER, 2009). Mais ambicioso, fruto de seus mais de 20 anos de pesquisas sobre o tema, é Liker: “é a segunda maior evolução em processos administrativos eficientes depois do sistema de produção em massa de Henry Ford e que já foi documentado, analisado e exportado para empresas de diferentes indústrias de todo o mundo” (LIKER, 2005, pág. 36). Há, ainda, a visão superficial que o qualifica como um apanhado de “ferramentas” de “chão de fábrica”, como just-in-time, kaizen, kanban etc.

Não faltam casos relatando insucesso de adoção desse sistema quando se tem essa visão “ferramental” (GLASER-SEGURA; GRAEML; PEINADO, 2011, pág. 425). Ao se aprofundar no entendimento acerca desse sistema percebe-se que essas “ferramentas” são “a ponta do iceberg”. Trata-se de um sistema que foi, historicamente, construído como algo pensado, feito de forma deliberada, e não como um fenômeno “natural” (FAVARO; TORRES; WECHSLER, 2007, pág. 71). Os paradigmas de gestão eles estão formados, também, de acordo com as trajetórias das organizações (FAVARO; TORRES; WECHSLER, 2007, pág. 73). São

²¹ Informações coletadas em entrevistas com José Roberto Ferro de 2008 a 2013. Ex-docente da FGV, Mestre e Doutor em Administração, Ferro foi o único pesquisador brasileiro a participar da pesquisa do MIT, o IMVP, nos anos 80. Após isso, voltou ao Brasil e fundou, em 1998, o Lean Institute Brasil.

²² Lean na Indústria Aeronáutica, disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=mLHWEPLmqeI>>, acesso em 28 de set. de 2013.

diversas as conceituações, advindas de uma rede de autores. O sistema Toyota/lean é um modelo de gestão diferente de modelos anteriores. É um tipo de filosofia de gestão para ser implementada em toda a organização. “Essa percepção é fundamental para se entender que o sistema japonês não se refere apenas a uma forma de produção, mas a uma abordagem para a empresa como um todo” (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 610). Transforma significativamente a forma de pensar, de fazer, de organizar o trabalho. Tem mentalidade e visão distintas das gestões “modernas/tradicionais”. Gera conceitos e práticas que exigem/acarretam transformações nos relacionamentos e nos processos de comunicação. Trata-se de um modelo que representa paradigmas distintos dos da gestão tradicional. “paradigmas esses compostos por uma série de princípios (ideias, fundamentos, regras que norteiam a empresa) e capacitadores (ferramentas, tecnologias e metodologias utilizadas)”.

É uma forma de organizar os relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores, desenvolvimento de produtos e operações de produção. Com isso, se faz “mais com menos”, gerando mais qualidade, produzindo no ritmo do cliente, ou seja, estritamente de acordo com a demanda, eliminando desperdícios (FERNANDES; FILHO, 2004, pág. 1-2). Preconiza a otimização milimétrica dos recursos. Foca-se em somente manter e aperfeiçoar operações que agreguem valor ao que se está produzindo, sempre do ponto de vista do cliente (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 609).

A base desse modelo é fazer com que todos na organização tenham olhar crítico e, assim, melhorem cotidianamente e continuamente suas maneiras de trabalhar. O foco principal é a prática cotidiana da eliminação de desperdícios e, ao mesmo tempo, o aumento da agregação de valor em tudo o que se faz. A perspectiva principal, o “norte verdadeiro” é dar ao cliente exatamente o que ele quer, precisa ou valorize, na hora em que ele quer, do jeito que ele quer.²³ As pessoas são constantemente desafiadas a melhorarem seus trabalhos. Isso ocorre porque o sistema é rigidamente planejado e roteirizado, mas, ao mesmo tempo, extremamente flexível e adaptável, como um paradoxo (BOWEN; SPEAR, 1999).

José Roberto Ferro, fundador e presidente do Lean Institute Brasil, tem a seguinte definição básica acerca desse sistema. Trata-se de um modelo de gestão que visa, na organização, identificar e aumentar as atividades que agregam valor aos clientes (o que eles estão realmente dispostos a pagar) e eliminar os desperdícios (o que eles não estão dispostos a

²³ Essa definição do que é o sistema Toyota/lean foi elaborada por este autor com base em mais de 10 anos de estudos, pesquisas de campo e entrevistas com especialistas. Não será, certamente, uma definição completa, nem definitiva. Por ser um modelo de gestão complexo e multifacetado, há uma série de definições e visões acerca desse sistema, já proferidas por diversos tipos de estudiosos. Esta tese trará alguns deles e tentará dar um panorama do que é o sistema Toyota/lean, tendo como foco seus desdobramentos comunicacionais.

pagar)²⁴. Esse pensamento parte do princípio que todo processo produtivo – principalmente o baseado na gestão “moderna/tradicional” – é recheado de “desperdícios”, ou seja, atividades que são realizadas, mas que não agregam valor ao que se oferece ao cliente. Trata-se de uma busca contínua manter apenas operações que agreguem valor e eliminar as que não agregam (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 609).

Hoseus e Liker acreditam que esse modelo de gestão se baseia em transformar a organização e todos que nela atuam numa estrutura que identifica e resolve problemas, eliminando perdas, aumentando agregação de valor, tendo como bases sistemas humanos preparados para se fazer isso (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 99). Dentro desses conceitos há um elemento central que se sobressai: a necessidade de desenvolver a capacidade humana de entender e resolver problemas e agregar mais valor.

Ao contrário de seus rivais, a Toyota acreditava que os empregados da linha de frente podiam ser mais que um dente da engrenagem de uma máquina de fabricação insensível. Se recebessem as ferramentas e o treinamento certo, eles poderiam ser solucionadores de problemas, inovadores e agentes de mudança. A Toyota viu em sua força de trabalho os talentos necessários para alcançar melhorias operacionais infinitas e de ação rápida. Por sua vez, as empresas automobilísticas americanas tendiam a não levar em conta as contribuições que poderiam ser feitas pelos empregados da linha de frente e preferiam recorrer aos especialistas da equipe para promover melhorias em qualidade e eficiência. Tal era o desdém pela inteligência dos trabalhadores da linha de frente que, certa vez, Henry Ford perguntou-se insatisfeito: “Por que sempre que peço um par de mãos, o cérebro vem junto?” (HAMEL, 2007, pág. 26).

4.1 Toyota, trajetórias históricas e culturais

A Toyota desenvolveu por décadas, fruto de uma série de circunstâncias e fatores, esse modelo de gestão que inverte a gestão tradicional. A sistema Toyota foi, também, fruto da trajetória evolutiva da empresa. “Embora o sistema tenha se mostrado bastante competitivo, seus elementos nem sempre foram planejados como armas competitivas” (FAVARO; TORRES; WECHSLER, 2007, pág. 71). Autores centram esse desenvolvimento, pelo menos os princípios básicos, nas décadas de 50, 60 e 70, mais precisamente entre meados da década de 40 e início da de 70 (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 607-608). Os resultados disso chamaram a atenção quando a empresa começou a trilhar, gradativamente, o caminho para se tornar a maior montadora do mundo. Foi no primeiro trimestre de 2007, ao vender 2,35 milhões de veículos, quando a japonesa ultrapassou em

²⁴ Definição colhida pessoalmente em mais de 10 anos de conversas e entrevistas realizadas com o professor José Roberto Ferro.

vendas, pela primeira vez na história, a General Motors, até então a maior montadora (LIKER; HOSEUS, 2009, pág. 42).

Desde então, intensificou-se um processo, que já ocorria desde a década de 80, de empresas “copiando” – ou tentando copiar – o modelo de gestão que a Toyota havia desenvolvido. “Por seu famoso sistema de produção e sua eficiência operacional, a Toyota é provavelmente a empresa mais benchmarked do mundo” (LIKER; HOSEUS, 2009, pág. 42). Esse processo perdura até hoje e vem intensificando-se. Porém, é comum testemunhar empresas que há anos tentam copiar esse modelo, mas não atingem os resultados que a japonesa obtém.

Especialistas (WOMACK, 2011; LIKER, 2005; HOSEUS, 2009) avaliam que a maior parte das empresas que tentam adotar o sistema conseguem resultados superficiais porque não o veem como um modelo de gestão, mas um apanhado de ferramentas. Histórias como a que Hamel conta a seguir são recorrentes e mostram que se trata de um modelo cuja reprodução não se dá facilmente por meio de simples adoções de prática e técnicas:

Por que, depois de décadas de tentativa, os fabricantes de automóveis americanos ainda não conseguiram reproduzir o sistema de fabricação hipereficiente da Toyota? Essa foi uma pergunta que fiz a um grupo de altos executivos de uma das maiores empresas automobilísticas dos Estados Unidos há alguns anos. (...) um dos executivos financeiros da montadora mencionou que a empresa acabara de completar seu vigésimo estudo anual de benchmarking sobre a Toyota. Eu me perguntei em voz alta o que a empresa aprendera no vigésimo ano que ainda não tivesse aprendido nos anos 19º, 18º, 17º, e assim por diante (HAMEL, 2007, pág. 26).

Esse modelo foi desenvolvido pela montadora japonesa durante grande parte da trajetória histórica da empresa. O modelo Toyota surge a partir de 1945 e se desenvolve até 1972 para chegar à forma atual (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 607-608). Portanto, antes de destrinchar conceitualmente esse sistema é preciso entender de que forma ele se desenvolveu, o que dará maiores subsídios para analisar, inclusive e principalmente, seus elementos comunicacionais.

O modelo Toyota surgiu e cresceu fruto de uma série de fatores que se aglutinaram e criaram uma forma diferente de pensar e de gerir o trabalho. É um erro pensar que o sistema Toyota é uma criação advinda única e exclusivamente da mente de seus fundadores. Também é errôneo achar que é um sistema fruto unicamente da cultura japonesa. As raízes culturais da Toyota são insuficientes para explicar seu modelo de gestão. A maior parte das empresas japonesas, que compartilham as raízes culturais, não desenvolveram modelo similar e têm resultados inferiores à montadora. Assim como a Toyota conseguiu reproduzir seu modelo em

operações fora do Japão (BOWEN, SPEAR, 1999). Porém, também é equivocado acreditar que esses fatores não contribuíram para gerar esse modelo. Embora não seja o único fator e talvez nem o mais decisivo, a cultura japonesa, a mentalidade típica japonesa, é um dos componentes fundamentais do sistema Toyota (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 606). O modelo Toyota de gestão é o resultado de um complexo aglutinamento de culturas, de mentalidades individuais, de experiências e de aprendizagens de pessoas e de grupos, que construíram uma nova forma de organização em décadas de amadurecimento. Está ligado, inclusive, a situações específicas das origens da empresa. “...um dos motivos para processos tão enxutos no Japão foi a falta de espaço e de dinheiro nos primeiros tempos da Toyota Motor Company” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. XII). Trata-se de um sistema que tem componentes da cultura, da mentalidade, do modo de ser e de se comportar japonês, o que não significa que todas as empresas japonesas desenvolveram um sistema Toyota. É um modelo inicialmente desenvolvido pelos fundadores e pioneiros da empresa. Portanto, há, é claro, o componente cultural. Mas houve, também, na trajetória evolutiva, a inserção de ideias e práticas de diversos pensadores de outras culturas e experiências advindas da trajetória da indústria automotiva, de práticas e processos que foram sendo copiados. Em resumo, como dizem Hoseus e Liker, esse “caldo” formador do sistema Toyota tem como componentes, em parte, importantes e fortes traços da cultura japonesa, mas diversos outros elementos. Isso faz do modelo algo diferenciado, especial, específico, fruto de uma mistura única.

Os componentes culturais gestacionais vêm das antigas comunidades agrícolas da província de Aichi, no Japão, local onde pioneiros fundaram o embrião da Toyota. Um desses componentes, que é marca do sistema, é o “coletivismo” característico da sociedade japonesa. “O modelo Toyota enfatiza o trabalho em equipe. Nele, a equipe vem antes do indivíduo. Lá, frases como ‘eu tive sucesso’ são desencorajadas (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 50). Adler e Rodman (2003) explicam que a “noção do eu” é definida pela cultura dominante. Nas tradições ocidentais, o “eu” é mais forte. Nas orientais, perde a importância para o “nós”, que é dominante. a priorização do “nós” visa construir e/ou reforçar conexões entre pessoas, fruto da necessidade de união para se conseguir objetivos.

Para Liker e Hoseus (2009, pág. 275), a cultura japonesa está no topo da escala de pensamento coletivista. É um dos ingredientes da gestão Toyota e de uma comunicação que prioriza o coletivo. “Quando solicitados a se identificar, os americanos, canadenses, australianos e europeus provavelmente responderão fornecendo seu nome, sobrenome, rua, cidade e país. Muitos asiáticos fariam exatamente o contrário” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 32-34). Esse fenômeno é recorrente em meio ao pensamento Toyotista. “Quando um

japonês se apresenta em um ambiente de negócios, não diz seu nome e sobrenome e então sua empresa: ele usa a ordem inversa. Por exemplo, ele diria antes de tudo “Toyota”, então seu departamento e depois seu nome (LIKER; HOSEUS, 2009, pág. 214).

Outras marcas culturais japonesas presentes nesse modelo, com repercussões comunicacionais, são o pensamento de logo prazo e a busca por evitar os riscos. É um modelo de gestão que descarta o pensamento imediatista. Foi concebido em décadas de aprendizagens. E se desenvolveu numa empresa “conservadora e avessa a riscos, tendo sido fundada na província de Aichi, conhecida por sua extrema frugalidade” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 51).

Apesar da cultura japonesa não ser suficiente para explicar o surgimento e evolução do sistema Toyota/lean, essas origens são marcantes e geraram dificuldades quando a empresa começou a expandir sua produção para outros países e teve de contar com mão-de-obra oriunda de outras culturas. A empresa sentiu as barreiras culturais, como a mentalidade de obter resultados em curtíssimo prazo e a crença no controle do ambiente. “A cultura ocidental é um desafio forte para o modelo Toyota devido ao forte individualismo ocidental, o pensamento de curto prazo e o modo diferente de pensar sobre causa e efeito” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 56-61). Para Convis (2005), o modelo Toyota não é o modelo japonês, mas um sistema que se originou pelas mentes e práticas dos fundadores japoneses da empresa.

No pensamento Toyota/lean, a gestão não é só voltada para resultados, para se chegar a um fim, mas para melhorar os processos produtivos que vão gerar esse fim. “O processo pelo qual os resultados são conquistados é igualmente importante, se não mais importante” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 27). Araújo, Fonseca, Kolozsvari e Valadão (2015) inserem esse modelo como típico da organização policrônica, caracterizada pela interpessoalidade no trabalho, pela flexibilidade simultaneidade das pessoas nas tarefas – o inverso das organizações monocrônicas, alinhadas com a burocracia. Segundo esses autores, isso fundamenta o sistema Toyota no sentido de que “os japoneses apresentam internamente um comportamento sincrônico ou policrônico, o que explica a organização do trabalho para desenvolver as tarefas simultânea e ciclicamente, a valorização das relações pessoais, a aprendizagem organizacional contínua” (ARAÚJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADÃO, 2015, pág. 615).

Há também uma trajetória histórica particular da Toyota que contribuiu para o desenvolvimento do modelo. Trata-se de uma empresa que se desenvolveu de maneira independente no Japão, priorizando a criação de sistemas de gerenciamento de produção e de resolução de problemas internos (FAVARO; TORRES; WECHSLER, 2007, pág. 71). Liker (2005, pág. 29) explica que a principal fase de desenvolvimento disso se deu essencialmente

após a 2ª Guerra Mundial, fase em que havia uma diferença contextual econômica enorme entre as grandes montadoras norte-americanas – como GM e a Ford – e a Toyota.

As norte-americanas adotavam a produção em massa, com alta escala de produção de produtos, com equipamentos enormes, especializados num tipo de trabalho, produzindo quantidades enormes de produtos a custos baixos. Já a Toyota, num mercado japonês diferente do americano, tinha de produzir menores quantidades de produtos, mas com diversificação. Assim, tinha de ser mais flexível. O modelo da produção em massa é herança de Henry Ford, originária da linha de montagem móvel, em 1913, na fábrica de Highland Park, em Detroit. O auge desse modelo ocorreu em 1955 “quando os três maiores fabricantes de automóveis norte-americanos (Ford, GM e Chrysler) eram responsáveis por 95% de todas as vendas de automóveis no planeta” (GLASER-SEGURA; GRAEML; PEINADO 2011, pág. 425)

Essas bases fundamentais foram gestadas na trajetória histórica única da empresa. Nesse contexto, destaca-se o papel de seus fundadores e principais lideranças, suas ideias, atitudes e os caminhos empresariais e de gestão que seguiram e criaram. A gestão Toyota e seus componentes comunicacionais são frutos de forças sociais que fizeram a empresa e seu sistema de uma forma particular. “Longe das grandes cidades, a Toyota sempre fez tudo do seu próprio jeito” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 54). Essas marcas partiram dos fundadores e desenvolvedores da empresa, numa evolutiva familiar, cada um agregando conceitos e práticas que formariam o modelo de gestão. Historicamente, os Toyoda sempre foram peças-chaves na evolução da companhia (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008).

O pioneiro foi Sakichi Toyoda²⁵, o fundador da empresa “mãe” da atual Toyota, que em 1892, “com o objetivo de facilitar a vida de sua mãe e de milhares de trabalhadores” (UMA HISTÓRIA), construiu, aos 24 anos, o primeiro tear automático do Japão. Sakichi nasceu em 1867, em Kosai, no distrito de Shizuoka. Hino (2009, pág. 27) explica que a tradição local exerceu forte influência sobre o Sakichi, o que afetaria sua visão de organização do trabalho. Liker explica que a indústria tecelã entrou naturalmente nos negócios da família, pois, em fins do século 19, era uma atividade estimulada pelo governo japonês. Ainda criança, Sakichi “aprendeu carpintaria com o pai e aplicou sua habilidade na criação e construção de máquinas de fiar” (LIKER, 2005, pág. 37). Autores contam que Sakichi incomodava-se ao ver mulheres

²⁵ O sobrenome original da família é “Toyoda”, com “d” em vez de “t”, expressão japonesa que significa “arrozal abundante”. Diz-se que, por questões numerológicas, decidiram dar um outro nome à companhia automotiva. Em 1936, a empresa fez um concurso público e recebeu 27 mil sugestões. “Toyota”, palavra sem qualquer significado em japonês, foi o termo escolhido (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 37).

de sua família trabalhando duro nos teares manuais, que exigiam maior esforço e sofrimento. Decidiu, então, criar o tear elétrico para diminuir o trabalho das mulheres.

Quando Toyoda desenvolveu o primeiro tear elétrico, não havia energia elétrica para fazê-lo funcionar, de forma que ele acabou por dirigir sua atenção para o problema de geração de energia. Como os motores a vapor eram a fonte mais comum de energia, ele comprou um motor usado e experimentou sua utilização nos teares. Veio a compreender como conseguir isso através de tentativas e erros e sujando as mãos – uma abordagem que se tornaria parte da fundação do modelo Toyota, o “genchi genbutsu” (LIKER, 2005, pág. 37).

Autores qualificam Sakichi com inventor genial. Seus teares eram comparados às pérolas Mikimoto e aos violinos Suzuki. Em 1926, fundou a companhia que foi a “mãe” da atual montadora, na qual muito dos embriões desse sistema foram gestados: a Toyoda Automatic Loom Works. “Foi um inovador: ele melhorou seus teares automáticos continuamente até que vendeu os direitos de um deles à Platt Brothers, da Inglaterra para poder ajudar seu filho a começar a Toyota Motor Company” (LIKER; HOSEUS, 2009, pág. 40).

Diversas bases do pensamento toyotista tem como raízes as ideias de Sakichi. Por exemplo, um mecanismo que, imediatamente, interrompia de forma automática o funcionamento do tear caso ele produzisse fios defeituosos. Isso evoluiu para um dos conceitos mais importantes do modelo, que é a prática de interromper imediatamente um processo produtivo caso ele produza com falhas – até que se ache as causas raízes e as elimine definitivamente. Outra mentalidade Sakichi, outra das bases desse sistema, foi a necessidade de ir ao local onde ocorrem os problemas para observar, identificar, entender e resolver.

A mentalidade de Sakichi, essencial como embrião do sistema Toyota/lean, foi inspirada, diz Liker, por um livro influente no mundo do trabalho do século 19: “Self-help”, do escocês Samuel Smiles, publicado na Inglaterra em 1859 e no Brasil em 1893, sob o título “Ajuda-te”. É considerado precursor dos livros de autoajuda, uma espécie de tratado sobre a boa conduta no trabalho que inaugurou uma série de obras do autor sobre o mesmo tema.

“Os homens devem necessariamente ser os agentes ativos de seu próprio bem-estar e do seu sucesso no mundo (...); ser os melhores auxiliares de si próprios” (SMILES, 1859, pág. 30 apud TURMINA, 2005, pág. 89). “O livro prega as virtudes do trabalho sistemático, da economia e do autodesenvolvimento, ilustradas com histórias de grandes inventores, como James Watt, que ajudou a desenvolver o motor a vapor. O livro inspirou tanto Sakichi que uma cópia da obra está exposta em um museu instalado em sua terra natal” (LIKER, 2005, pág. 37).

Integrante da elite intelectual conservadora do século 19, Smiles defendia uma administração liberal atrelada à necessidade capitalista de boa mão de obra, mas fazia isso de forma diferente. Por exemplo, “há muitos exemplos em todo o livro de ‘administração pelos fatos’ e da importância de fazer com que as pessoas prestem atenção ativamente” (LIKER, 2005, pág. 38). Esse tipo de pensamento influenciou bases do sistema Toyota/lean, como se recusar a fazer gestão de longe, por meio de planilhas, relatórios, apresentações. Ao contrário, “indo lá”, vendo o que acontece no local onde se dá o trabalho. E, também, a necessidade de entender os problemas e buscar suas causas, para resolvê-los. Sob essas influências, Sakichi desenvolveu teares tão modernos à época que fizeram a fama do inventor e lhe trouxeram dinheiro. Seu tear “à prova de erros ficou famoso não só no Japão, mas também na Europa. Em 1929, o filho de Sakichi, Kiichiro, foi à Inglaterra e vendeu os direitos de patente para a então Platt Brothers, principal fabricante de equipamentos para tecelagem. O capital proveniente dessa negociação foi utilizado para a fundação da fabricante Toyota de veículos automotivos.

Sabe-se que Sakichi conheceu o automóvel nos EUA. Com o dinheiro ganhos com as invenções, ele municiou o filho e lhe deu a missão de construir o primeiro veículo motorizado do Japão. Liker diz que o objetivo de Sakichi não foi a busca de mais dinheiro, pois o negócio de tecelagem já tornara muito rica a família Toyoda. “Ele poderia simplesmente ter-lhe passado o negócio de teares. Sakichi sem dúvida sabia que o mundo estava mudando e que os teares automáticos se tornariam tecnologia do passado enquanto os automóveis eram a tecnologia do futuro” (LIKER, 2005, pág. 38). Para Liker, o pai queria que o filho, assim como ele fizeram com a invenção dos teares, deixasse sua marca no mundo. Kiichiro teria dito ao filho que todos deveriam fazer um grande projeto, algo que beneficiasse a sociedade. Essa ideia de “contribuição social” é muito forte no sistema Toyota. À época, entrar na indústria automobilística não era tarefa fácil, mais desafiador do que em tempos atuais. Empresas muito maiores que a Toyota à época hesitaram, mas a Toyota ousou. Essa característica de se impor objetivos ousados ou visto como impossíveis se tornaria uma das marcas da gestão toyotista (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008).

Sakichi mandou o filho estudar engenharia mecânica numa das mais importantes escolas da época no Japão, a Tokyo Imperial University. “Apesar de sua educação formal em engenharia, ele seguiu os passos de seu pai e aprendeu fazendo” (LIKER, 2005, pág. 38). O conceito de “aprender fazendo” é fundamental no sistema Toyota/lean. “Um tema comum na história do modelo Toyota é a importância de botar a mão na massa. Kiichiro Toyoda, fundador da Toyota Motor Company, filho de Sakichi, expressou sua desconfiança de engenheiros que ‘não precisam lavar as mãos antes do jantar’” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 221).

Sua abordagem de aprendizagem e de criação espelhava-se na de seu pai. Após a Segunda Guerra Mundial, Kiichiro Toyoda escreveu: “Eu teria sérias reservas quanto a nossa habilidade de reconstruir a indústria japonesa se nossos engenheiros fossem do tipo que se sentam para fazer as refeições sem nunca precisar lavar as mãos” (LIKER, 2005, pág. 39).

Em 1937, Kichiro inaugurou a Toyota Motor Company (TOYOTA, s.d.), que se tornaria a “mais japonesa das companhias automobilísticas do Japão”, embora localizada na ilha de Nagoya, em vez da cosmopolita Tóquio. “Por vários anos, sua força de trabalho compunha-se de antigos agricultores. Em Tóquio, a firma era muitas vezes chamada, ironicamente, de ‘bando de caipiras’” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 38).

Hoseus e Liker dizem que Kiichiro Toyoda, filho do patriarca Sakichi, era “apaixonado por inovações” (2009, pág. 41). Autores reforçam o fato de que Kiichiro construiu a indústria automotiva Toyota baseado nas ideias de gestão do pai, mas deixou legados. Se o pai idealizou a “autonomação”, Kiichiro pensou no famoso “just-in-time”. Autores enfatizam que o método científico, uma das marcas do sistema Toyota/lean, surgiu embrionariamente em Sakichii e seu filho Kiichiro. Juntos, eles registraram mais de 24 patentes. “As máquinas desenvolvidas por eles nasceram dessa repetitiva experimentação. Esse gosto por ações e pelo teste de ideias por meio de experimentos continua até hoje” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág.25).

Outro líder importante foi Eiji Toyoda, primo de Kiichiro, que liderou a empresa por décadas, demitindo-se no final da década de 1940 (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 41). “Kiichiro e Eiji aprenderam o negócio automobilístico sujando as mãos, desmontando carros americanos e estudando os detalhes de sua fabricação” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 138). Kiichiro e Eiji estiveram nos EUA para conhecer a produção em massa das montadoras norte-americanas, na fábrica da Ford, em Detroit. Autores contam que foi nessa visita que eles perceberam que a produção em massa não funcionaria no contexto toyotista japonês (FERNANDES; FILHO, 2004, pág. 1). “Eiji não era um engenheiro qualquer nas habilidades e ambição. Após ter cuidadosamente estudado cada palmo de Rouge, então o maior e mais eficiente complexo fabril do mundo, Eiji escreveu para sua empresa que ‘pensava ser possível melhorar o sistema de produção’” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 38).

O fim da participação de Kiichiro na saga toyotista foi problemática, mas é vista como um exemplo de atitude que influenciaria a mentalidade do sistema de gestão. Aconteceu no pós-2ª Guerra Mundial, quando o Japão, devastado pelo conflito e sob ocupação americana, enfrentou forte crise econômica, o que afetou sobremaneira os negócios da então recém-inaugurada indústria automotiva da família Toyoda. A companhia teve de demitir centenas de

funcionários, para evitar a falência. E diferente dos típicos líderes da produção em massa que sempre buscam salvar suas peles, Kiichiro, que era contra demissões, outro conceito sempre muito presente, assumiu toda a responsabilidade pelo fracasso.

Pediu demissão do cargo de presidente, embora, na realidade, os problemas estivessem muito além do seu controle ou do de qualquer outra pessoa. Seu sacrifício pessoal ajudou a mitigar a insatisfação dos funcionários. Mais trabalhadores deixaram voluntariamente a empresa, e a paz foi restaurada entre a mão-de-obra. Seu tremendo sacrifício pessoal teve um pacto profundo na história da Toyota. Todos na empresa sabiam o que ele havia feito e por quê. A filosofia da Toyota até hoje é pensar além dos interesses pessoais para o benefício a longo prazo da empresa, bem como assumir a responsabilidade pelos problemas. Kiichiro Toyoda estava liderando pelo exemplo e de uma forma incomensurável para quase todos nós (LIKER, 2005, pág. 39).

Outros membros da família que sucederam os pioneiros tiveram filosofias semelhantes e deram contribuições para o desenvolvimento do sistema. Eiji Toyoda, primo de Kiichiro, por exemplo, também acreditava na absoluta necessidade de colocar a mão na massa, de ver para gerir. Com tal mentalidade, foi o líder que guiou a empresa em seu período mais produtivo e de maior crescimento, que a tornou potência mundial. Foi na fase de Eiji que a Toyota descobriu que não conseguiria competir no mercado automotivo caso gerisse – e produzisse – como as montadoras norte-americanas. “Nos anos 30, os líderes da Toyota visitaram a Ford e a GM para estudar suas linhas de montagem e leram atentamente o livro de Henry For, *Today and Tomorrow* (1926)” (LIKER, 2005, pág. 41). Notaram que não conseguiriam adotar a gestão norte-americana, que seria inadequada ao mercado japonês, pequeno com relação ao da Ford, e, assim, não suportaria grandes volumes de produção. A Ford, à época, era 10 vezes mais produtiva que a Toyota. Era necessário adaptar a produção em massa à realidade japonesa.

O sistema de produção em massa da Ford fora criado para produzir grandes quantidades de um número limitado de modelos. Essa é a razão pela qual todos os Modelos T originalmente eram pretos. Por outro lado, a Toyota precisava fabricar pequenos volumes de modelos diferentes usando a mesma linha de montagem, pois a demanda dos consumidores em seu mercado de automóveis era muito baixa para sustentar linhas de montagem dedicadas a um só veículo (LIKER, 2005, pág. 41).

Consta que Eiji passou 12 semanas visitando indústrias americanas em 1950. Percebeu enormes quantidades de estoques em todo fluxo produtivo, que acarretavam custos, na visão dele, desnecessários. Percebeu ainda uma superprodução também desnecessária, altamente custosa e que tinha como característica a geração de defeitos ocultos nos produtos, que

passavam despercebidos, pois ficavam escondidos nos grandes lotes fabricados. Também notou a típica desorganização da então produção em massa fordista (LIKER, 2005, pág. 42).

Ford implementou na prática a produção em massa tendo como base muitas das ideias da administração científica de Taylor. Na teoria, eram ideias interessantes e inovadoras. Mas sabe-se que, na prática, a indústria de massa fordista era extremamente esbanjadora, pois fabricava grandes lotes de produtos de qualidade duvidosa, que ficavam guardados em grandes estoques até que fossem vendidos. Toda a lógica da produção fordista era baseada na chamada “produção empurrada”: tudo o que se produzia era “empurrado” para o próximo ciclo, sem se importar se era necessário ou não demandado, incluindo aí a ponta final, ou seja, o cliente.

A Toyota adotou, então, uma estratégia distinta: um sistema “puxado”, que foi inspirado nos supermercados norte-americanos. Para Liker, esse é o terceiro princípio fundamental – entre os 14 princípios do modelo Toyota – que fazem o sistema ser o que é. “Em qualquer supermercado bem administrado, itens individuais são recolocados assim que cada um deles começa a escassear na prateleira. A recolocação do material é provocada pelo consumo” (LIKER, 2005, pág. 43). A Toyota adotou essa premissa em todo processo de produção. A empresa só envia qualquer coisa à frente quando se tem uma demanda. Do contrário, não se produz, não se movimenta, não se vende. “Esse procedimento assemelha-se ao que acontece quando você enche o tanque de gasolina. (...) Seria tolice encher o tanque quando o nível de combustível não está baixo, mas o que equivale a isso – a superprodução – acontece o tempo todo na produção em massa” (LIKER, 2005, pág. 43).

A produção “empurrada” típica das indústrias de massa traz uma série de problemas. Por exemplo, tendência a geração de defeitos, pois o que importa é produzir quantidade e jogar para frente. Na “puxada”, como só se produz o que o cliente quer, não pode haver falhas. Trata-se da base do just-in-time. É “oferecer aos clientes, em todo o processo de produção, ‘o quê’ eles desejam, nem mais, nem menos, e ‘quando’ eles desejam, nem antes, nem depois, e na estrita ‘quantidade’ em que desejam” (LIKER, 2005, pág. 56). Para tanto, foi desenvolvido um sistema informacional/comunicacional, o kanban (uma das bases do just-in-time), que permite produzir só o necessário, apenas o que é demandado (GLASER-SEGURA; GRAEML; PEINADO 2011, pág. 425).

O JIT (Just-in-Time) é um conjunto de princípios, ferramentas e técnicas que permitem que a empresa produza e entregue produtos em pequenas quantidades, com lead times curtos, para atender às necessidades específicas do cliente. Dito de forma simples, o JIT entrega os itens corretos na hora certa e na quantidade exata. O poder do JIT é permitir que você corresponda às mudanças diárias da

demanda, o que era precisamente o que a Toyota precisava (LIKER, 2005, pág. 43, com adaptações).

Tal conceito foi combinado com uma obsessão pela qualidade. Nesse processo, a Toyota incorporou fortemente as ideias sobre qualidade de W. Edwards Deming. Diversos conceitos do modelo Toyota tiveram como inspiração ideias de Deming, Taylor e Skinner (FERNANDES; FILHO, 2004, pág. 1). Para ele, toda atividade que se faça numa organização deve atender ou exceder as expectativas do cliente. Todo processo na empresa tem sempre um cliente à frente, que precisa ser atendido da forma correta, sem falhas. Em outras palavras, “o próximo processo é o cliente. A expressão japonesa para isso, *atokotei wa o-kyakusama*, tornou-se uma das mais importantes no JIT, pois, em um sistema de puxar, significa que o passo precedente sempre deve fazer o que o passo subsequente indica” (LIKER, 2005, pág. 43).

Para garantir qualidade, a Toyota adotou um passo a passo específico para resolver problemas, conhecido como “ciclo Deming” ou pela sigla PDCA, que reúne os verbos em inglês “plan” (planejar), “do” (fazer), “ckeck” (verificar), “act” (agir). Essa combinação reforçou a mentalidade japonesa para buscar qualidade, fruto de processos perfeitos. Nesse sentido, os processos produtivos precisam ser sempre melhorados, fenômeno que os japoneses chamam de “kaizen”, conceito forte do sistema. “Kaizen é uma filosofia total que luta pela perfeição e sustenta o STP²⁶ no dia-a-dia” (LIKER, 2005, pág. 44). Esse desenvolvimento conceitual e prático, que se tornou o embrião do sistema, foi fruto da observação de como a produção em massa e a gestão moderna/tradicional/burocrática geravam e geram desperdícios e problemas.

A Toyota viu isso como uma falha inerente ao sistema de produção em massa da Ford. Ela não podia se dar ao luxo de criar perdas, não dispunha de depósito, nem de espaço na fábrica, nem de dinheiro e não produzia grandes volumes de apenas um tipo de veículo. Mas acreditou que poderia usar a ideia original de Ford – de fluxo contínuo de material (como era exemplificado pela linha de montagem) – para desenvolver um sistema de fluxo unitário de peças que flexivelmente mudasse de acordo com a demanda dos clientes e que ao mesmo tempo fosse eficiente. A flexibilidade exigia que a engenhosidade dos funcionários fosse direcionada para que melhorassem continuamente o processo (LIKER, 2005, pág. 42).

Outro pioneiro que participou ativamente do desenvolvimento do sistema Toyota no pós-2ª Guerra Mundial foi Taiichi Ohno, que também acreditava na percepção de que clonar a produção em massa das montadoras americanas não seria um bom caminho. Autores referem-se à sua contribuição como “ohnoismo”. Ele admirava partes do fordismo, mas criticava outras.

²⁶ Sigla muito utilizada para se referir ao sistema Toyota: STP, que significa “Sistema Toyota de Produção”.

“A partir da percepção das inadequações do sistema de produção fordista às condições conjunturais em que a empresa estava inserida, Ohno buscou melhorias no processo de manufatura, objetivando flexibilidade na produção e baixos custos para satisfazer as necessidades de seus clientes” (ARAÚJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 608). Assim, ele contribuiu com o sistema de gestão ao unir “ideias de muitos lugares diferentes: experimentos com a fabricação de teares, estudos detalhados da Ford Motor e das teorias de Henry Ford, os métodos de qualidade de W. Edwards Deming e os métodos de treinamento das forças armadas americanas, entre outros” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 54).

Liker explica que Ohno foi fundamental para o desenvolvimento do modelo Toyota com relação a uma das bases desse sistema, o conceito de “vá e veja”. Trata-se de uma mentalidade que acredita que a verdadeira gestão deve acontecer não nos escritórios, nas salas de reunião ou nas planilhas de computador. Deve ocorrer andando pela fábrica. “Para Ohno, o propósito de suas caminhadas pela fábrica era identificar atividades que agregavam valor à matéria-prima e livrar-se de tudo mais. (...) Essa é uma abordagem radicalmente diferente do sistema de produção em massa” (LIKER, 2005, pág. 31).

Há um livro fundamental que resume o que foi essa pesquisa e a descoberta que ela gerou, o sistema Toyota. A obra “A máquina que mudou o mundo” (2004), de Jones, Ross e Womack, que eram líderes do IMVP. O livro foi lançado originalmente em 1990, após a conclusão da pesquisa, e revelou o sistema Toyota, que os norte-americanos passaram a chamar, desde então, de “sistema lean”. A obra traz uma série de dados que mostram a superioridade da Toyota, quando comparada as outras montadoras, com relação a produzir mais, melhor e com menos recursos. A obra compara dois “ícones” dos dois modelos de gestão: a fábrica da General Motors de Framingham, Massachusetts, nos EUA, então “ícone” da produção em massa, e a fábrica da Toyota, em Takaoka, em Toyota City, no Japão. A pesquisa apontou superioridades evidentes da toyotista, independente dos diferentes contextos. “Takaoka era quase duas vezes mais produtiva e três vezes mais precisa do que Framingham, para o mesmo conjunto de atividades padrão em nosso carro padrão. Em termos de espaço de fabricação, era 40% mais eficiente, e seus estoques correspondiam a uma mínima fração dos de Framingham” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 68). De forma similar, o livro também compara a fábrica toyotista a outro “ícone” da produção em massa, a fábrica de Highland Park, da Ford:

Em verdade, Takaoka é, em certos aspectos, um empreendimento ainda mais impressionante do que Highland Park, por representar um avanço em tantas dimensões. Em Takaoka, não somente o trabalho é reduzido à metade, e os defeitos a um terço, como também dá-se um golpe profundo nos estoques e

espaço de fabricação (ou seja, poupa-se capital e mão de obra, em comparação com a produção em massa de Framingham). Ainda mais, Takaoka consegue, em poucos dias, trocar ferramentas, passando de um tipo de veículo para uma nova geração do produto; já Highland Park, com seu montão de ferramentas dedicadas, ficou fechada um mês, em 1927, quando a Ford passou do Modelo T para o Modelo A. Fábricas de produção em massa continuam fechando por meses quando mudam para novos produtos (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 69).

A superioridade da gestão Toyota também ficou evidente quando a montadora japonesa e a GM fizeram uma joint-venture, e a Toyota assumiu, em 1984, a fábrica da GM de Fremont, Califórnia, EUA, que estava prestes a fechar. Conhecida como New United Motor Manufacturing Inc (NUMMI), a fábrica mudou “da água para o vinho” quando passou das mãos da GM para a Toyota, tornando-se, de uma fábrica obsoleta, para a melhor fábrica da GM nos EUA. “No final de 1986, estava claro para nós que a Toyota havia revolucionado a fabricação, que as velhas fábricas de produção em massa não conseguiriam competir, e que a nova e melhor maneira – a produção enxuta – poderia ser transplantada com sucesso para novos ambientes, como a NUMMI” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 71).

A pesquisa do IMVP também comparou a produção toyotista com fábricas europeias. “Nossos resultados foram reveladores. A fábrica japonesa requer metade do trabalho das fábricas norte-americanas de carros de luxo, metade do trabalho da melhor fábrica europeia, um quarto do da fábrica europeia média e um sexto do trabalho do pior produtor europeu de carros de luxo (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 76).

Acerca do desenvolvimento de novos produtos, a cultura toyotista mostrou-se ainda mais superior. Jones, Ross e Womack citam uma experiência desenvolvida em 1986 por Kim Clark, da Harvard Business School, que constatou:

Um carro japonês requeria, em média, 1,7 milhões de horas de trabalho de engenharia, consumindo 46 meses do projeto inicial até as entregas aos clientes. Em contraste, o projeto típico norte-americano e europeu de complexidade comparável e mesmo percentual de peças adaptadas e compartilhadas gastava 3 milhões de horas de engenharia e consumia 60 meses. Essa é, portanto, a real magnitude da diferença de desempenho entre a produção enxuta e em massa: diferença de quase o dobro no trabalho de engenharia e economia de um terço no tempo de desenvolvimento (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 99).

Os autores também concluíram que as equipes de desenvolvimento eram bem maiores em empresas não toyotistas. “cerca de 900 engenheiros participam de um típico projeto nas companhias norte-americanas ou europeias, enquanto uma equipe japonesa típica conta com apenas 485” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 102).

Para que todo esse aparato de gestão fosse melhor entendido, a Toyota decidiu visualizar seu sistema sob a imagem de uma casa, na qual as diversas estruturas fundamentais significassem as bases do sistema de gestão. Há diversos autores que reproduzem, analisam, adaptam, resumem, reconfiguram etc. o modelo da “casa Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009; HOEFT, 2013); basicamente, ela é formada por cinco partes que representam, no desenho gráfico de uma casa, os conceitos estruturantes desse modelo de gestão.

Ilustração 7 – A “casa” Toyota

Fonte: Sistema Toyota de Produção (Toyota Production System – TPS). Lean Institute Brasil. Disponível em: www.lean.org.br. Acesso em: 26 de abr. 2019. Arte: Alexandre José Possendoro.

No “telhado” que cobre o modelo, está a ideia de eliminar os desperdícios no fluxo produtivo, gerando maior qualidade, menor custo, mais segurança, mais autoestima das pessoas que produzem, pois terão certeza de que estão agregando valor sem fazer tarefas inúteis. Numa das colunas (a “casa Toyota” tem duas colunas), está o just in time, que traz consigo uma série de técnicas e ferramentas para se produzir sempre o produto correto, na quantidade adequada e no tempo certo. Na outra coluna está a ideia de autonomia ou “jidoka”, que é fazer com que

o processo produtivo seja o mais visível possível, para que os problemas se tornem visíveis para, assim, serem resolvidos. E que nunca se deixe um defeito passar à próxima fase. Novamente aqui há uma série de técnicas e ferramentas desenvolvidas pelo sistema para que isso ocorra. Entre as duas colunas, centra-se a ideia de melhoria contínua, ou seja, a tese de que tudo pode e deve ser melhorado dentro da organização. Para isso, há uma série de conceitos relacionados tanto às pessoas como aos processos para que cotidianamente toda a empresa melhore seus processos. Aqui, o foco básico centra-se nas pessoas. Na base da casa, a ideia de produção nivelada, feita por processos estáveis e padronizados, gerenciados visualmente, constituindo-se, assim, as bases filosóficas do sistema.

4.2 Filosofia/mentalidade toyotista/lean

Liker coloca como primeiro dos 14 princípios do modelo Toyota elaborados por ele a visão de que esse sistema, mais do que um apanhado de “ferramentas”, é uma filosofia de organização e de gestão, uma filosofia de longo prazo. Para Liker, essa missão filosófica intrínseca ao sistema é base para todos os princípios. No modelo Toyota/lean, a gestão é pensada a longo prazo (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 612). Para Liker, a mentalidade toyotista exige outro modo de pensar, uma maneira “muito mais profunda e mais abrangente do que a maioria das empresas pode sequer imaginar” (LIKER, 2005, pág. 32). Daí, a dificuldade de entender isso e ir além das ferramentas.

Diversos autores têm abordagens e noções diferentes sobre o sistema Toyota - sistema sócio técnico, filosofia de gestão, práticas e ferramentas – a maioria, porém, concorda que a essência é pensar os processos como estruturados, também, por desperdícios (FREITAS; JABBOUR; JABBOUR; TEIXEIRA, 2014, pág. 452). E há correntes de pensamento de gestão que veem o sistema Toyota/lean como um caminho para eliminar custos e se economizar tempo nos processos produtivos (ACHANGA; NELDER; ROY; SHEHAB, 2006, pág. 5)

Jones, Ross e Womack dizem que as diferenças mais marcantes da gestão Toyota/lean aparecem quando se compara a mentalidade desse modelo com a da produção em massa. Ford, por exemplo, numa mentalidade tipicamente encontrada na produção em massa, esperava que seus funcionários executassem suas tarefas, planejadas por outros, sem reclamar. A ideia que estava implícita era de que o mais importante era produzir, o mais possível, não importando, essencialmente, o fator qualidade dos processos. Nesse contexto fordista, “deixar um carro continuar seu fluxo de produção na linha de montagem da fábrica com uma peça mal alinhada era perfeitamente ‘ok’, pois esse tipo de defeito poderia ser retificado na área de reparos (...)

Assim nasceu a mentalidade do ‘tocar para frente’ da indústria automobilística de produção em massa” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 44). Quem já atuou no mundo empresarial sabe qual é o significado, muitas vezes, da expressão “vamos em frente”.

A Toyota, porém, logo percebeu que tal mentalidade não funcionaria no contexto japonês. “Ohno, que visitara Detroit repetidamente depois da guerra, considerou todo esse sistema cheio de ‘muda’, termo japonês para ‘desperdício’, englobando o desperdício de esforços, materiais e tempo” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 45). Quanto à qualidade dos processos, a produção em massa tem metas limitadas. Procura atingir o “bom o suficiente”. Assim, sempre há uma quantidade tolerável de defeitos. Já a gestão Toyota/lean visa essencialmente fazer melhorias dos processos e buscar a perfeição. Faz parte disso tornar o dia a dia de trabalho uma procura incessante por menores custos, mas pela eliminação de defeitos (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 4).

Há histórias sobre certos requisitos de mentalidade necessários para se conseguir entender o sistema Toyota/lean. Uma delas é a do sensei²⁷ japonês que vai à fábrica de um fornecedor para disseminar esse modelo de gestão. Ao chegar, após longa viagem, o sensei pede para usar o banheiro. Ao sair, diz ao gerente do fornecedor: “você não está preparado. Seu banheiro é uma bagunça e uma sujeira. Até conseguir disciplina para manter um banheiro em ordem não estará pronto para o sistema Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 299). Outro pressuposto básico do pensamento Toyota/lean é a necessidade de gerar reflexão. Ou seja, dar condições para que as pessoas da empresa pensem no que estão fazendo, reflitam sobre seus trabalhos e sobre como melhorá-los.

No começo da história da fábrica de Georgetown, os líderes de grupo foram instruídos a garantir que os processos não seriam estressantes e dariam aos membros de equipe tempo para pensar. Um instrutor japonês bastante filósofo chamou isso de “permitir que o Zen aconteça”. Ele explicou que, se os membros de equipe estão com suas cabeças cheias, não há espaço para o pensamento criativo. Os líderes de grupo precisam se certificar que os membros poderiam ter mentes limpas. O instrutor também observou que o mesmo problema pode ocorrer no outro lado do espectro. Se o processo é leve demais ou pouco desafiador, é provável que os membros de equipe passem seu tempo pensando em tudo, menos em possíveis melhorias para o trabalho. O segredo seria encontrar o ponto de equilíbrio (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 300).

²⁷ “Sensei” é o termo que toyotistas usam para designar as pessoas que têm muito conhecimento e experiência com relação ao sistema Toyota. Geralmente, indivíduos que atuaram muitos anos na montadora e tiveram ou têm cargos de direção. É interessante que nessa mentalidade toyotista as pessoas dos altos níveis hierárquicos são assim vistas e consideradas pela experiência e conhecimento que têm quanto ao sistema e não por outros aspectos.

Na mentalidade toyotista/lean, tudo converge para valorizar quem agrega valor. Apoiar quem faz o trabalho que se transforma em valor para a empresa. Trata-se de uma visão em que os verdadeiros e mais importantes especialistas da organização são os membros da linha de produção e “como representam o único trabalho com valor agregado na empresa, é preciso cuidar deles” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 301). É lendária a percepção de Ohno, um dos principais arquitetos do modelo, que percebeu, observando a produção em massa fordista de Detroit, nos EUA, o quanto era desigual a relação entre conhecimento e trabalho. E o quanto isso era ruim para a criação de valor. Ele havia percebido que na linha de produção em massa não eram os especialistas, mas sim os operários, quem realmente agregava valor ao carro.

No Toyota/lean, é o trabalhador, que produz no grau mais baixo da pirâmide organizacional, que é o mais importante; é quem cria o valor. Assim, deve ser priorizado, valorizado, incentivado e treinado. Essas pessoas que agregam valor precisam construir uma cultura de interação entre elas, que permita que se sintam “parte de uma família ou de uma parceria, não apenas de um negócio ou de um emprego” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 382).

Hoseus e Liker, utilizando as ideias de Levering (1988), explicam dois tipos de relacionamentos entre empresas e seus funcionários. O relacionamento baseado em troca de bens, no qual, basicamente, há uma relação de troca: a empresa precisa do trabalho, e o trabalhador precisa da remuneração. E outro tipo: o que se aproxima do modelo de relacionamento toyotista/lean, que pode ser chamado de interação de confiança. Nele, ambos se relacionam em busca de um objetivo comum, que é o crescimento mútuo. E a moeda de troca principal é a confiança (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 383).

Toda essa mentalidade se contrasta com outra característica marcante da mentalidade Toyota/lean, que é determinar, o mais precisamente possível, como deve ocorrer o trabalho de todos na organização, o chamado trabalho padronizado, embora todos possam modificar esse trabalho caso detectem oportunidade de melhorias, mas cujas melhorias logo se tornam um novo trabalho padronizado e assim por diante. A especificação do fluxo de produção precisa garantir um fluxo contínuo, sem interrupções ou gargalos (BOWEN; SPEAR, 1999).

Por toda essa mudança necessária de mentalidade, que é radicalmente diferente do modo de pensar tradicional da gestão moderna, da produção em massa, é que a experiência mostra o quanto é complexa uma organização adotar o sistema Toyota/lean. A experiência das empresas norte-americanas, por exemplo, é uma espécie de prova disso, diz Liker.

Os EUA têm sido expostos ao STP por pelo menos duas décadas. Os conceitos e ferramentas básicos não são novidade (o STP opera de alguma forma na

Toyota por mais de 40 anos). O problema, acredito, é que as empresas americanas aproveitaram as ferramentas enxutas, mas não compreendem o que as faz funcionar juntas em um sistema. Tradicionalmente, a administração adota algumas dessas ferramentas técnicas e até luta para ir além de sua aplicação amadora para criar um sistema técnico. Mas não entende o poder que há por trás do verdadeiro STP: a cultura da melhoria contínua necessária para sustentar os princípios do Modelo Toyota (LIKER, 2005, pág. 34).

4.3 Cultura de equipe

O sistema Toyota/lean troca o relacionamento tradicional, baseado na hierarquia rígida, pela valorização da cultura de equipe (JONES, ROSS; WOMACK, 2004, pág. 4). Trata-se de uma abordagem coletivizada que se aproxima mais das ciências sociais, da prática de coletivizar o conhecimento, do que da abordagem atrelada às ciências exatas da gestão tradicional, do grupo restrito e elitista dos engenheiros; é a coletividade que define o que fazer (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 20). Isso é deveras marcante no sistema. A Toyota construiu boa parte de sua cultura organizacional “sobre a unidade básica do grupo de trabalho” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 250). O trabalho em equipe é a base do modelo Toyota/lean. Mais do que isso, na equipe, cada um é responsável por resolver problemas e melhorar o trabalho (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). A individualidade não é estimulada, mas desvalorizada. A pessoa é valorizada por sua integração ao grupo (FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013, pág. 4). É um sistema que estabelece outra relação entre as pessoas, pois dissemina que qualquer ação dentro da organização deve pressupor, antes da implementação, de uma comunicação esclarecedora entre todos os envolvidos ou atingidos, justamente para se conseguir suporte e confiança de todos (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 23).

“Na escrita chinesa, por exemplo, o pronome ‘eu’ é muito semelhante à palavra egoísta” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 32-33). Um dito escutado por quem atua na Toyota ou em empresas que seguem essa filosofia que diz que essas organizações não são lugares apropriados para quem tem egos inflados. “Ninguém vai longe na Toyota com um ego muito grande” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 222). Segundo Gary Convis, que atuou na Toyota Motor Corporation por mais de duas décadas, foi presidente da Toyota Motor Manufacturing nos EUA (GARY, 2010), “o sucesso do grupo é mais importante que as personalidades individuais”. Na gestão Toyotista/lean, o indivíduo é avaliado não por seus feitos individuais, mas por sua ajuda ao grupo (FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013, pág. 4).

É perceptível, porém, outras razões que explicam essa ascendência da cultura de equipe. Por exemplo, a crença de que equipes trabalhando juntas são mais eficazes do que o trabalho

individual. No pensamento Toyota/lean o “herói solitário”, que resolve os problemas sozinho e salva o dia, não é valorizado. Esse sistema acredita que equipes resolvem problemas de forma melhor do que indivíduos, pois “têm mais ideias sobre a causa do problema. Inventam mais ideias de melhorias e podem trabalhar em conjunto para implementar a solução” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 246). Assim, a gestão atua para reforçar a mentalidade coletiva.

No “The Toyota Way 2001”, afirma-se que os membros de equipe devem “respeitar as outras pessoas, respeitar a si mesmos e lutar para se tornarem pessoas melhores, cooperar com os outros para melhorar continuamente produtos e processos” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 215). A empresa acredita que a cultura de grupo é mais adequada porque o ser humano tem necessidade de pertencer a grupos. “As pessoas precisam se sentir parte de algo, e os grupos pequenos ajudam a nos sentirmos conectados, função cumprida pelos grupos formais e informais” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 251). Para Ting-Toomey, a cultura oriental visa construir conexões (apud ADLER; RODMAN, 2003, pág. 34), enquanto a ocidental tem como marca indivíduos isolados. Hoseus relata sua experiência de trabalhar na Toyota nesse “espaço” pensado para estimular contatos entre pessoas e o trabalho em grupo:

Literalmente, não havia onde se esconder. Qualquer membro de equipe podia vir até você durante o dia com uma pergunta, um problema ou uma preocupação. Eu e a equipe de gerência realmente éramos responsabilizados pelas políticas que aplicávamos. Eu encarava todas as pessoas que me procuravam como um chamado de andon para nosso sistema de pessoas Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 278).

Ao valorizar o trabalho em equipe a Toyota visa desenvolver nas pessoas a mentalidade de que “seus destinos estão ligados ao da empresa” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 38). Com essa mentalidade a empresa alcança outra baliza fundamental do pensamento Toyota/lean: a decisão por consenso. Todas as decisões importantes relacionadas à organização precisam ser tomadas com base no consenso do grupo e não pela visão de um indivíduo (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 43). Ao cultivar a mentalidade de grupo, o pensamento Toyota/lean se contrasta do pensamento da gestão moderna/tradicional porque esse último vê a organização como “simples relação de causa e efeito”, enquanto o pensamento coletivista toyotista percebe a empresa como resultado do trabalho em grupo (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 53).

Quando um sensei da Toyota pensa em melhorar o ambiente de trabalho, ele não vê um grupo de variáveis independentes que podem ser manipuladas e sim um grupo de pessoas que trabalham em um processo cheio de perdas. Seu objetivo é fazer com que as pessoas aprendam a enxergar as perdas e, à medida que as descobrem e aprendem a usar raciocínio claro e rigoroso e o trabalho em

equipe para resolver problemas, ataquem o desperdício (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 53).

Uma das bases para que se consiga essa cultura de equipe é a flexibilidade que as pessoas precisam ter. São diversos os relatos de profissionais da Toyota que tiveram de desenvolver mentalidade para trabalhar em diversas e múltiplas funções dentro da empresa e não exclusivamente naquele “meu setor” original (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 85).

4.4 Valor e desperdício

Criar valor e eliminar desperdícios, essências do pensamento toyotista/lean. É preciso, então, entender esses dois conceitos e seus desdobramentos relacionais e comunicacionais. No modelo Toyota, pouca coisa é mais importante do que a busca incessante por processos que criem valor para o cliente. Tudo o que é feito numa organização deve criar valor a quem mais importa: o cliente. Criar valor é o ponto de partida essencial do pensamento Toyota/lean (JONES; WOMACK, 1998). Para essa gestão, valor precisa ser definido pela visão do cliente. O valor existe se atende as necessidades, as demandas do cliente (JONES; WOMACK, 1998, pág. 4). Essa gestão parte do princípio de que é preciso entender que tipo de valor o trabalho vai gerar. E se isso será reconhecido e valorizado pelo cliente.

Há aqui uma forte relação entre desperdício e valor. Se uma atividade é feita na organização e, portanto, consome recursos, sejam quais forem, mas essa atividade não cria valor, então, é desperdício. Todo processo organizacional terá de responder a esse questionamento: esse processo produtivo gera valor? Assim, é preciso haver na organização uma cadeia de produção de valor, que são as ações realizadas para se produzir.

No sistema Toyota/lean, valor e desperdício são conceitos ligados. O vocabulário toyotista usa o termo japonês “muda” para significar desperdício, que é, nesse contexto, toda atividade humana que consome recursos – tempo, matéria-prima, dinheiro, mão de obra, equipamentos etc. –, mas que não cria valor (JONES; WOMACK, 1998, pág. 3). Taiichi Ohno, pioneiro da Toyota, definiu sete tipos de desperdícios mais comuns nas empresas. Jones e Womack (1998) e Liker (2005, pág. 47) acrescentaram um oitavo.

Tabela 6 – Os oito tipos de desperdícios do sistema Toyota/lean

Superprodução	Fazer coisas sem se ter demanda para isso. O desperdício
---------------	--

	estará em produzir, com todos os custos inerentes, mas sem ter a demanda precisamente definida.
Espera (tempo sem trabalho)	Pessoas “paradas” que, por diversos motivos, não estejam agregando valor. Isso ocorre nas organizações pelos mais complexos e multifacetados motivos.
Movimento desnecessário de materiais	Gera perda de tempo, pois os materiais não estão perto do local de produção; gasta-se tempo por ter de movimentá-los.
Movimento desnecessário de pessoas	Não só materiais. Todo e qualquer movimento que consuma tempo, mas que não seja para criar valor, é desperdício – inclusive o movimento de pessoas.
Processamento incorreto	As falhas, os erros, os problemas, que desperdiçam tempo, pois não criam valor.
Excesso de estoque	Material parado, seja matéria-prima, produto, estrutura, equipamento. Significa “capital parado”, que não cria valor.
Produtos defeituosos	Terão de ser retrabalhados, gerando desperdícios diversos; não devem ser feitos.
Desperdício de criatividade das pessoas	Que, por exemplo, reúnem-se ou conversam sem ter um objetivo específico para gerar de valor. Por exemplo, reuniões mal pensadas, mal preparadas, mal executadas...

Fonte: Liker, 2005, pág. 47.

O sistema Toyota/lean tem como essência buscar identificar em qualquer processo produtivo esses desperdícios, visando eliminá-los. “Qualquer atividade que custe tempo e dinheiro e não agrega valor é definida como perda” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 65). Com relação à agregação de valor e aos desperdícios, Jones, Ross e Womack compararam, na década de 80, uma típica organização de produção em massa, a fábrica da General Motors de Framingham, Massachusetts, nos EUA, e uma exemplar organização toyotista, a fábrica da Toyota de Takaoka, na chamada Toyota City, no Japão. Na tabela a seguir, as impressões de acordo com as próprias palavras dos autores:

Tabela 7 – Comparativo entre a fábrica de produção em massa e fábrica toyotista

Fábrica de produção em massa	Fábrica toyotista
<p>“Próximo a cada estação de trabalho havia pilhas de estoques, às vezes para semanas. Jogadas fora de qualquer maneira encontramos caixas e outras e outras embalagens. Na própria linha, o trabalho estava distribuído desigualmente, com alguns operários se esfacelando para acompanhar o ritmo, e outros com tempo disponível para fumarem um cigarrinho ou até lerem um jornal. Além disso, em vários pontos os trabalhadores pareciam em luta para ajustar peças que mal se encaixavam (...) as peças que não se encaixassem eram atiradas sem nenhuma cerimônia em latas de lixo. (...) algumas palavras sobre a força de trabalho: desinteresse seria o único rótulo pertinente.”</p>	<p>“não havia quase ninguém nos corredores. O exército de trabalhadores indiretos, tão evidentes na GM, não existia, e praticamente todo trabalhador observado estava realmente agregando valor ao carro. Tal fato era ainda mais aparente pela estreiteza dos corredores de Takaoka”</p>
<p>“A GM (...) tem acreditado na necessidade de espaço extra para os veículos necessitando de reparos e para os grandes estoques necessários para assegurar uma produção tranquila.”</p>	<p>“A filosofia da Toyota quanto à quantidade de espaço na fábrica por dado volume de produção é exatamente oposta à da GM em Framingham: prefere a Toyota o mínimo de espaço possível, facilitando a comunicação face a face entre os trabalhadores, e evitando a armazenagem de estoques. (...) Takaoka havia estoques para menos de uma hora.”</p>
<p>“Na GM (...) somente gerentes seniores podem parar a linha (...) no entanto, ela para frequentemente por problemas com a maquinária ou suprimento de materiais.”</p>	<p>“Qualquer trabalhador ao longo da linha pode puxar uma corda bem acima da estação de trabalho, de modo a parar a linha quando algum problema é</p>

	encontrado. (...) Em Takaoka, ainda que qualquer trabalhador possa parar a linha, essa quase nunca para, pois os problemas são antecipadamente solucionados, e o mesmo problema nunca ocorre duas vezes.”
“No final da linha, deparamos com o melhor indício, indubitavelmente, da antiquada produção em massa: enorme área de trabalho atulhada de carros acabados cheios de defeitos.”	“Em Takaoka, quase não observamos áreas de reparos. Quase todo carro era guiado diretamente da linha para a carga ou caminhão que o transportaria ao computador.”

Fonte: JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 66-67.

Diversos autores contam que Taichi Ohno, pioneiro toyotista, passava o dia circulando pela fábrica, não aleatoriamente, mas em busca de desperdícios. “Ele passava boa parte do tempo lá, aprendendo a mapear as atividades que agregavam valor ao produto e livrando-se das atividades que não agregavam valor” (LIKER, 2005, pág. 46). Ohno considerava a superprodução ou produção desnecessária o “desperdício dos desperdícios”, pois acarretaria outros, numa cadeia de desperdícios. Ele acreditava que grandes estoques parados geravam falta de motivação para melhorar os processos. Os desperdícios em organizações podem ser maiores do que se pode supor. Liker cita, por exemplo, uma análise, baseada no pensamento Toyota/lean, feita numa indústria de parafusos, que concluiu que a real agregação de valor ocorria apenas entre 0,008% e 3% das atividades feitas na empresa (LIKER, 2005, pág. 49). A grande maioria dos trabalhos não agregava valor. Para o autor, isso ocorre porque há um problema típico na gestão tradicional:

A abordagem tradicional para melhoria de processos concentra-se em identificar os pontos de eficiência locais – “Dirija-se ao equipamento, aos processos que agregam valor, e melhore o tempo, torne o ciclo mais rápido ou substitua o funcionário por equipamento automatizado”. O resultado poderá ser uma porcentagem significativa de melhoria para aquele processo individual, mas apresentar pouco impacto no fluxo de valor como um todo. Isso torna-se especialmente verdadeiro porque, na maioria dos processos, há relativamente poucos passos que agregam valor, de modo que a melhoria daqueles que agregam valor não significará tanto (LIKER, 2005, pág. 49).

Drucker também chama atenção para essa questão de fazer trabalhos nas organizações que não agregam valor. Ele diz que os trabalhadores do conhecimento precisam se perguntar, cotidianamente, se o que fazem é necessário e/ou importante.

Taylor é normalmente criticado porque não perguntava aos trabalhadores como executar o trabalho. Ele lhes dizia como fazê-lo. Mas isso também era o que fazia George Elton Mayo (1880-1949), o psicólogo de Harvard que, nos anos 20 e 30, tentou substituir a “Gerência Científica” de Taylor pelas “Relações Humanas”. Lenin e Stalin também não consultava as massas; eles lhes diziam o que fazer. Freud nunca perguntou aos pacientes o que eles achavam de seus próprios (deles) problemas. E foi só perto do final da Segunda Guerra Mundial que ocorreu a um alto comando consultar os usuários – os soldados em combate – antes de introduzir uma nova arma. O século dezenove acreditava no perito que conhecia as respostas (DRUCKER, 1999, pág. 33).

Drucker diz que é recente essa ideia de que quem conhece melhor o trabalho é o próprio trabalhador que executa a tarefa. E que para se aperfeiçoar o trabalho é preciso, primeiro, questionar quem o faz. Drucker acredita que foram os americanos que primeiro chegaram a essa conclusão, mas não conseguiram colocar em prática. Após a 2ª Guerra, voltaram ao conceito de produtividade por comando, devido à forte oposição dos sindicatos a qualquer movimento que desse ao trabalhador uma atitude gerencial ou responsabilidade gerencial.

Em trabalho de fazer e movimentar coisas, a parceria com um trabalhador responsável é o melhor caminho. Mas o sistema de Taylor, de dizer a ele o que fazer, também funciona bastante bem. Em trabalho do conhecimento e em serviços, a parceria com o trabalhador responsável é a única maneira de elevar a produtividade. Nada mais funciona. A produtividade nesse trabalho exige aprendizado contínuo porque muda constantemente. (...) Para que a organização consiga o aumento de produtividade de que necessita na sociedade pós-capitalista, ela precisa se tornar uma organização de aprendizado e ensino (DRUCKER, 1999, pág. 79).

4.5 Resolução de problemas e causas raízes

A busca pela agregação de valor e eliminação de desperdícios converge para a prática cotidiana de resolver problemas. A cultura da solução de problemas significa que todos devem efetuar melhorias em seus trabalhos. São comuns relatos de narrativas associadas à Toyota do tipo “nunca esteja satisfeito; mude sempre; mudança constante...” e coisas assim (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). Precisam, então, estar abertos ao “constante aprendizado, enquanto a administração deve fornecer as condições para que isso ocorra, sendo receptiva às mudanças e sugestões” (ARAÚJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 609).

O segundo dos 14 princípios do modelo Toyota, de Liker, é a busca por solucionar problemas na organização. Significa fazer com que os problemas “apareçam” para que possam ser vistos e solucionados. Assim, é preciso “encadear processos e pessoas de modo que os problemas se tornem imediatamente visíveis”. Ou “tornar o fluxo produtivo aparente em toda a cultura organizacional” (LIKER, 2005, pág. 56). O quinto princípio toyotista de Liker insere características fundamentais à obsessão desse modelo em resolver problemas. Primeiro, a necessidade de criar uma prática de parar o que está sendo feito para resolver o problema. E só aí continuar. Isso traz outra ideia também muito disseminada nesse modelo que é o de fazer tudo certo na primeira vez. Pessoas e equipamentos só entram em ação quando se tiver a certeza de que não há erros ou falhar aparentes no que está sendo produzido.

A Toyota desenvolveu uma forma de resolução de problemas inspirada numa metodologia desenvolvida por Walter Shewhart, na Bell Labs, na década de 1930, que fora mais tarde adotada e profundamente desenvolvida por Deming. Trata-se do ciclo “planejar, executar, verificar, agir”, resumido pela sigla PDCA (SMALLEY, SOBEK, 2010, pág. 26). No passo “planejar”, o solucionador estuda o problema para compreendê-lo de todos os pontos de vista possíveis, para encontrar causas fundamentais e idealizar um plano de ação. No passo “executar”, executa-se a contramedida. “Verificar” envolve medir os efeitos da implementação e compará-los com as metas. Agir é padronizar o processo se os resultados são satisfatórios ou aplicar ações corretivas se não os são. O ciclo PDCA simplesmente segue os passos do método científico: planejar é o desenvolvimento de uma hipótese e o projeto do experimento; executar é a condução do experimento; verificar é a coleta de medições; e agir é a interpretação dos resultados e a aplicação das ações adequadas” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág.26).

É interessante notar que esses conceitos de método científico, base do PDCA, são ocidentais (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág.26). Com isso, o sistema Toyota/lean tenta criar uma comunidade de cientistas na empresa. Para qualquer problema, as pessoas são estimuladas a chegar a hipóteses, testar essas hipóteses, o que é um teste experimental que exige estudos e análises da situação atual para chegar ao plano de melhoria (BOWEN; SPEAR, 1999). “O PDCA é uma metodologia de alto nível para elevar a consciência individual e organizacional sobre o que é conhecido e o que não é conhecido a fim de resolver os problemas enfrentados no presente e prevenir sua recorrência no futuro” (SMALLEY, SOBEK, 2010, pág. 28). Essa cultura coletivista criou uma mentalidade única de resolução de problemas. É uma espécie de obsessão na empresa: as pessoas que a compõem são, basicamente, solucionadoras de problemas. “É principal atividade para todos os níveis da organização” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 194). Para muitos, é o grande segredo do modelo Toyota.

Taiichi Ohno, pioneiro do sistema, foi o artífice dessa mentalidade. Ele observou a indústria automotiva de massa de Detroit, nos EUA, e percebeu o quanto era incipiente a mentalidade solucionadora de problemas. Notou ser comum a prática de deixar passar erros, pela crença de que eles seriam resolvidos. Isso multiplicava os problemas na organização. “Era normal o trabalhador achar que erros acabariam sendo detectados no final da linha e que seria punido se fizesse a linha parar” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 45). Ohno decidiu mudar esse padrão de comportamento.

Em gritante contraste com as fábricas de produção em massa, onde parar a linha era responsabilidade do gerente sênior da linha, Ohno colocou uma corda sobre cada estação de trabalho, instruindo os trabalhadores a imediatamente pararem toda a linha de montagem caso surgisse um problema que não conseguissem acertar. Então, toda a equipe viria trabalhar naquele problema (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 46).

Surgiu se desenvolveu um padrão distinto. Os problemas não seriam mais tratados como eventos esporádicos, como se faz na produção em massa. Diferente disso, o sistema Toyota centrou sua gestão no estímulo à descoberta de erros, em análises acerca de suas causas originais e na busca pela eliminação das causas, para tornar o erro eliminado para sempre.

Fez isso com técnicas que podem ser consideradas prosaicas. Como a prática toyotista dos “cinco por quês”, que estimula o indivíduo a perguntar seguidamente “por quê?” sobre a falha ocorrida até encontrar a causa raiz. Ohno (1997, pág. 16) explica isso numa sequência de perguntas e respostas com relação a uma máquina que havia parado de funcionar:

Por que a máquina parou? Houve uma sobrecarga, e o fusível queimou. Por que houve uma sobrecarga? O rolamento não foi lubrificado como deveria. Por que não foi devidamente lubrificado? A bomba lubrificadora não estava bombeando o suficiente. Por que a bomba não estava bombeando o suficiente? O eixo da bomba estava danificado e fazia barulho. Por que o eixo estava danificado? Não havia proteção, e cavacos acumulavam-se na bomba (LÉXICO, 2011, pág. 9).

Essa técnica busca encontrar as causas primárias. São as que causaram originalmente o problema. Se eliminadas, cessariam as falhas para sempre. Jones, Ross e Womack detalham que, com tal iniciativa, foi natural que a produção toyotista parasse a todo momento. Com o tempo, porém, o número de erros começou a cair radicalmente, pois sempre se eliminava as causas raízes. “Hoje, nas fábricas da Toyota, onde qualquer trabalhador pode parar a linha, o rendimento se aproxima dos 100%. Ou seja, a linha praticamente não para. Em fábricas de produção em massa, ao contrário, onde somente o gerente da linha pode pará-la, ela

constantemente é interrompida” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 46).

Nessa mentalidade está a necessidade de entender o problema. Grande parte do modelo concentra-se em práticas de enxergar e entender o problema como premissa básica para resolvê-lo definitivamente. Nesse processo, há o “estado atual”, cheio de problemas. Se resolvidos, haverá um “estado futuro”, fruto dos problemas resolvidos.

Quando um aluno pedia a Taiichi Ohno que ensinasse o Sistema Toyota de Produção, a primeira lição era a solução de problemas. Ohno, às vezes, literalmente arrastava seus alunos ao chão de fábrica, ao gembá, e fazia com que ficassem parados em um círculo desenhado no chão e observassem o que acontecia, para que entendessem os problemas reais. Ele pedia que observassem com a mente aberta e perguntassem “por quê” cinco vezes. Quando Ohno encontrava um aluno trabalhando em algo, ele os desafiava, exigindo saber por que estavam trabalhando naquele problema e não em qualquer outro. Às vezes, Ohno gritava e xingava, forçando-os a pensar mais profundamente sobre o problema, onde ele ocorria e qual sua causa fundamental. O próximo passo era quase sempre ir fisicamente até o local em que o problema ocorria para observá-lo em primeira mão. O método que Ohno ensinava implicitamente acabou sendo conhecido por “solução prática de problemas”, mas continuou a ser ensinado por meio de relações interpessoais diretas no chão de fábrica (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 176).

“Henry Ford foi sábio quando disse que nada é particularmente difícil se você dividir em pequenas tarefas. O sistema Toyota é projetado para detalhar grandes problemas em pedaços menores” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 177). Nesse contexto está uma das bases do pensamento Toyota, que difere esse sistema do moderno/tradicional: a gestão centrada em “processos” e não em “resultados”. O foco é melhorar os processos. Com isso, naturalmente os resultados serão melhores (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 179).

Sakichi Toyoda, que fundou a tecelagem da família, inventou um tear que detectava automaticamente quando um fio se partia. Assim interrompia o funcionamento da máquina para que não produzisse peças defeituosas. A ideia era identificar o problema assim que ele ocorresse, parar a produção e resolver. Esse mecanismo que interrompe um processo produtivo assim que é detectado um problema para resolvê-lo é chamado de “andon” e se tornou uma mentalidade dominante. O andon traz a ideia inovadora que qualquer indivíduo da organização pode interromper a produção produtiva caso detecte uma anormalidade. “Mesmo que isso significasse a paralisação completa da fábrica. Os membros da equipe puxavam a corda de andon para tudo” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 84). Hoseus e Liker contam que, em certa ocasião, gerentes americanos questionaram por que deveriam parar a produção de carros da Toyota por defeitos em “apenas 25 carros”, considerando que 115 não apresentavam problemas. Os gerentes japoneses, então, disseram que só se contentariam quando soubessem que “100%

dos carros estavam dentro dos padrões de qualidade” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 85).

A cultura estabelecida pela Toyota é tal que os funcionários se sentem seguros para puxar a corda de andon, mesmo que isso signifique paralisar toda a fábrica. Afinal de contas, se não puxaram, a fábrica vai ser paralisada do mesmo jeito se o problema persistir sem receber atenção. A mensagem que todos receberam naquele dia na Toyota foi que a qualidade é mesmo mais importante que a produção (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 85)

Sobre isso, quando ainda era iniciante na Toyota, Hoseus se mostrou preocupado: “Mas a linha está interrompida”, questionou, nervoso, a um sensei. “A linha pode ser interrompida”, explicou ele. “Mas não podemos deixar de achar a causa fundamental e uma resposta adequada” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 209). O sistema Toyota/lean é, em essência, um aparato mental e prático para identificar e resolver problemas (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 190). Assim, há um forte estímulo para uma atitude comunicacional de procurar, enxergar e compartilhar problemas. Para isso, é preciso “encorajar a discussão aberta de problemas, sem culpar ninguém” (LIKER; HOSEUS, 2009, pág. 194). Na mentalidade toyotista, a “cultura de grupo” e a ênfase em resolver problemas se completam. Esse modelo acredita que a resolução de problemas ocorre de forma mais eficaz por meio de cotidianos contatos interpessoais “em vez de dependerem de mensagens escritas” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 275).

Uma das principais dificuldades da expansão da Toyota foi disseminar essa atitude de buscar problemas. A cultura organizacional de massa/burocrática lida com esconder problemas. Isso porque há na gestão moderna/tradicional a prática, aberta ou velada, de culpar pessoas acerca dos problemas. Com isso, dissemina-se o “varrer o problema para debaixo do tapete”. Sobre isso, Hoseus e Liker explicam como foi delicado perguntar sobre problemas aos norte-americanos que trabalhavam na Toyota:

Ficamos mais surpresos com a reação das pessoas quando perguntamos sobre problemas. Na Toyota, sempre perguntamos: “qual é o problema?” As reações dos americanos foram muito negativas. Ficamos surpresos, porque o termo não tem uma conotação negativa no Japão. Qual é o problema? Quando perguntávamos isso sobre uma pessoa nos EUA, era sempre: “epa”. As pessoas pensam: “fiz algo errado”. “Qual é o problema” foi a primeira coisa que vi quando entrei na Toyota. Você ouve a frase o tempo todo e em qualquer lugar. Como fazer com a que a palavra problema seja positiva em vez de negativa? Esse é um exemplo muito especial da cultura Toyota (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 191.).

A empresa teve de trabalhar para remover a conotação negativa acerca de se questionar sobre problemas. Foi necessário um esforço de comunicação para deixar claro que ao se

questionar sobre problemas o objetivo não era acusar, mas entender os problemas para conseguir resolvê-los. “Foi preciso muito tempo, diversas idas à produção para encorajar os membros da equipe a mostrar seus problemas em vez de escondê-los” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 191). É interessante notar que o sistema Toyota/lean busca “premiar” quem revela mais problemas, pois acredita que essa é a premissa básica para resolvê-los. Nesse sentido, conta Hoseus sobre seu trabalho na Toyota, que certa vez “...a equipe decidiu imprimir centenas de etiquetas ‘eu que fiz’ que valiam uma bebida”. Eram, então, presenteadas a quem mostrasse mais problemas encontrados na produção (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 194). Há, assim, uma forte mentalidade de estimular as pessoas a reconhecerem erros, admitirem falhas e buscarem soluções. Hoseus (2009, pág. 56) conta outra experiência que teve na Toyota, quando admitiu um erro que havia cometido e resolveu, em vez de acobertá-lo, admitir para a equipe que havia errado. Sua surpresa foi a reação:

Então, lá estava: finalmente chamariam minha atenção por causa de um erro e seria na frente de todo mundo. De repente, todo o grupo se virou para mim, bateu palmas e sorriu. Me deram tapinhas nas costas e apertaram minha mão à medida que voltaram para a linha. Era inacreditável. Confirmei com o intérprete, só para ter certeza: estavam me aplaudindo porque havia cometido um erro e admitido. Me senti ótimo com aquilo tudo. Adivinhem o que fiz na próxima vez que cometi um erro? (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 57).

A gestão Toyota/lean busca tornar isso uma prática cotidiana, mas sem fazer com que a busca de defeitos se transforme em casos de humilhações e agressões entre pessoas. “Os japoneses não queriam que reuniões de auditoria se transformassem em ‘xingões’ de auditoria” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 191). Isso porque a gestão Toyota/lean não vê o problema como a consequência de uma pessoa, mas como a consequência de um defeito no processo. Assim, quem deve ser responsabilizado e punido é o processo, não a pessoa. “As reuniões são mais focadas e produtivas, e as coisas erradas recebem menos atenção” (SMALLEY, SOBEK, 2010, pág. 35). Hoseus e Liker traçam, na tabela a seguir, um comparativo entre a “visão ocidental” e a “visão Toyota” sobre problemas.

Tabela 8 – Comparativo entre “visão ocidental” e “visão oriental” sobre problemas

Visão ocidental sobre problemas	Visão Toyota/lean sobre problemas
O problema é o “resultado de alguém que cometeu um erro”. A causa é um ou mais	Na visão Toyota, problema é um “desvio do padrão” que fora estabelecido por problemas

<p>indivíduos, que são responsabilizados pelo problema. Eles, na maioria das vezes, terão de consertar o que fizeram, sobretudo sozinhos. E serão punidos – de alguma forma. Nesse contexto, as pessoas tendem a não aceitar a culpa, a não ser que forem forçadas ou flagradas. E tenderão a esconder os erros que porventura acontecerem.</p>	<p>nos processos. A causa, a culpa, a responsabilidade é do sistema. E quem está à frente do problema precisa “chamar a atenção para o problema, para pedir ajuda e assim evitar o problema no futuro”. Nesse contexto, as pessoas se sentirão fortalecidas ao receberem apoio positivo para a solução de problemas.</p>
---	--

Fonte: HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 192.

4.6 O gemba

Os conceitos principais do sistema Toyota/lean vão se completando. À obsessão por revelar e resolver problemas, por meio do trabalho em grupo, junta-se à ideia de ver os problemas com os próprios olhos, premissa básica para chegar à causa raiz. Assim, outro fator fundamental é a presença das pessoas no gemba, expressão japonesa que significa a parte mais importante da organização, onde se cria o valor que se entrega ao cliente. É onde todas as forças precisam se concentrar, inclusive as comunicativas. É o local em que se encontrará os problemas para resolvê-los. É onde terá de haver o maior e melhor esforço de relacionamento. É no gemba que a gestão – e a comunicação – Toyota/lean acontece. É uma comunicação baseada em ver com os próprios olhos; na observação direta da realidade, sem intermediações tecnológicas (TORRES JUNIOR, 2010, pág. 23, HINES; HOLWEG; RICH, 2004, pág. 998).

Por isso a mentalidade comunicacional do modelo Toyota/lean recusa atividades que afastem as pessoas do gemba. Líderes precisam liderar no gemba e não em salas de reunião ou escritórios distantes de onde ocorre a criação de valor. “Passar a maior parte do tempo na frente do computador se isolando das pessoas que fazem o trabalho de valor agregado da empresa não é algo que combine com o modelo Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 48). A comunicação “ao vivo”, sem mediação de meios eletrônicos ou virtuais é a prioridade. O relacionamento toyotista estimula e, mais do que isso, tem como condição fundamental estar no gemba para, por meio do diálogo presencial/interpessoal, entender como ocorre a criação de valor, seus gargalos, problemas e possíveis soluções. Tal premissa é encontrada nos documentos internos da empresa. O “Toyota Way 2001”, por exemplo, já expressava claramente a necessidade de ir “à fonte para encontrar os fatos para tomar decisões, criar consenso e atingir objetivos na melhor

velocidade possível (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 343). Frases como “nossos engenheiros têm as mãos sujas” são comuns na cultura Toyota/lean.

Em empresas tradicionais, os altos executivos raramente veem a situação real de perto, exceto durante visitas cuidadosamente preparadas em que a gerência mostra apenas o que querem que vejam. O resultado é que há uma grande distância entre a compreensão e tomada de decisões no topo, em o que a equipe técnica está tentando fazer e o que realmente acontece no gembá (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 183).

A ideia de estimular as pessoas a gerirem do gembá significa que lá elas poderão ver os problemas como primeiro passo para resolvê-los. Assim, os escritórios que ficam longe dos espaços de produção, do gembá, perdem o valor e a utilidade. A gestão valorizada é a que ocorre longe das salas de reunião, mas próxima do gembá. Um exemplo disso ocorreu no Brasil numa grande indústria de autopeças, que contratou um especialista em sistema Toyota/lean como CEO. Uma de suas primeiras ações foi aproximar os executivos do gembá, que antes ficavam em escritórios longe do local de produção; “foram realocados lá embaixo, dando suporte a operários e operadores de máquinas. Vazia como uma pequena cidade fantasma, a antiga área administrativa funciona hoje como um museu da ineficiência” (TEIXEIRA, 2010).

A intenção dessa mentalidade de manter as pessoas no gembá é aproximar, como diz Motta, “o aspecto intelectual”, feito nos escritórios, do “aspecto manual”, feito no gembá. Segundo o autor, na evolução das organizações, essa separação implicou numa série de consequências, inclusive comunicacionais. Os trabalhos realizados em espaços distintos fazem com que a realidade do gembá fique longe do espaço teórico dos escritórios. Cria-se dois grupos sociais, aprofundando-se diferenças e preconceitos. “A separação entre trabalho manual e intelectual não é, a rigor, uma simples operação. É, isto sim, um processo pelo qual se cria no interior da empresa grupos rivais e hostis, sob o signo da heteronomia” (MOTTA, 2003, pág. 68). Ao aproximar os dois espaços e fundi-los, a ideia é que a organização tenha um grupo só, sem distinções, gerando uma comunicação mais próxima e horizontalizada.

Entre outras coisas essa separação resultou no trabalho relativamente cego dos operários e de seus supervisores mais baixos, já que a prática sem ideia é cega por definição. É como se houvesse criado um grupo e um cérebro que agisse numa harmonia complexa, baseados num mecanismo de vigilância a distância (...) Os trabalhadores, despojados de qualquer iniciativa, transformam-se em meros executores alienados. Os white collars, por sua vez, veem seu próprio grupo ir se redefinindo, na medida em que é um subgrupo sempre menor que planeja e um grupo sempre maior que apenas decodifica esse planejamento para os trabalhadores (MOTTA, 2003, pág. 68).

Tal separação gera uma cultura da desconfiança entre o grupo “que pensa e planeja”, que tentará impor suas ideias ao grupo dos “fazedores”. Essa foi uma das bases de Taylor, abordagem que cria a cultura do nós contra eles. Nesse contexto, como se tira o sentimento de propriedade, o que se tem é a criação de mais coação: “monitoramento constante e uso de recompensas e punições são usadas para fazer com que o padrão imposto consiga sobreviver” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 207). Na gestão Toyota/lean, com a estratégia de juntar pensadores e fazedores, a ideia é fazer com que todos na empresa pensem e façam.

A estratégia dos “especialistas” parece problemática tanto da perspectiva dos números quanto da perspectiva da melhoria contínua. Além disso, também não parece fazer sentido em termos de confiança e respeito mútuos. Se o especialista não se envolve no processo com aqueles que realizam o trabalho diariamente, então informações valiosas serão ignoradas e a conquista da aceitação das melhorias entre os membros de equipe será improvável (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 208).

Para Motta, que qualifica essa separação entre concepção e execução como medida decisiva do modo de produção capitalista, tal fenômeno passa a mensagem de que o pensamento não é privilégio de todos. Há aí uma espécie de segregação dentro da organização. Cria a casta de pensadores e a de fazedores. Já o sistema Toyota/lean aglutina em todos o pensamento e a ação, embora Motta acredite ser isso algo difícil, pois tal separação foi institucionalizada (MOTTA, 2003, pág. 69). Para exemplificar a importância que a Toyota dá à observação no gembu, Hoseus e Liker contam uma passagem que ocorreu com um importante executivo da Toyota, quando era um funcionário iniciante na montadora:

A primeira entrevista de St. Angelo na NUMMI durou um dia inteiro. Durante o almoço, pediram que fosse ao chão de fábrica por uma hora e meia e voltasse com observações. St. Angelo fez quatro páginas de observações. Na General Motors, quando um gerente de fábrica vai à fábrica de outro, críticas não são aceitáveis (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 129).

4.7 Conclusões do capítulo

A gestão Toyota/lean é um modelo de gestão que surgiu e se desenvolveu fruto de uma série de fenômenos que naturalmente se reuniram, originalmente, no contexto da formação e da evolução da Toyota. É um modelo que tem raízes culturais japonesas, que não são suficientes para se entender ou explicar os embriões desse sistema, mas, sim, as experiências evolutivas da organização Toyota, cuja mistura de influências, mentalidades e práticas históricas gestaram

esse modelo. Trata-se de um sistema que, desde suas origens, em sendo gradualmente descoberto, adotado e reformulado por visões/organizações tanto orientais quanto ocidentais, das diversas áreas, assim como por pesquisadores, consultores e formadores.

É evidente, pelas pesquisas e cases já demonstrados por diversas organizações que buscaram adotar essa forma de gestão, que o sistema Toyota/lean tende a gerar resultados melhores; assim, suas ideias têm sido disseminadas amplamente pelas organizações dos mais diversos tipos, provocando transformações em diversos âmbitos organizacionais.

Mais do que “ferramentas” organizacionais ou práticas de produção, o sistema Toyota/lean vem sendo cada vez mais reconhecido como uma concepção de organização do trabalho, como um modelo de gestão, de pensamento, de mentalidade, de concepção de uma organização. Assim, é visto como uma alternativa evolutiva aos modelos de gestão com raízes na produção em massa e na burocracia.

Há diversas formas de concepção do sistema Toyota/lean. Por exemplo, a noção de que se trata de um sistema que visa reformular os processos produtivos, para que se estrutura neles apenas e tão somente operações que agreguem valor ao que está sendo produzido, o que se pressupõe que os processos produtivos são recheados de desperdícios, que são recursos que, embora utilizados, não geram criação de valor aos envolvidos. Na prática do trabalho, isso ocorre pela busca, no gembu, dos processos desperdiçadores, pela busca de problemas, pelos estudos acerca de causas raízes das falhas, pela otimização dos processos que geram valor, pela reconstrução contínua e cotidiana dos processos produtivos.

É um modelo de gestão que nasce e se desenvolve num âmbito humanístico, pois é fruto da interação necessárias de pessoas no cotidiano da produção; essa interação, esse relacionamento entre quem faz o trabalho, é algo necessário à operacionalização do modelo de gestão e se tornou uma espécie de “DNA” desse sistema.

Assim, trata-se de um sistema de gestão que se caracteriza pelo coletivismo, pela necessidade do relacionamento com o outro; que precisa valorizar as pessoas e, mais do que isso, seus relacionamentos, mas num relacionamento direcionado a atingir objetivos. Assim, fortalece-se as relações humanas, o engajamento das pessoas acerca dos trabalhos de todos, que são vistos por todos. Acentua-se a troca constante de experiências, o ato cotidiano de buscar entender a experiência do outro.

É necessário, então, entender as estruturas comunicacionais que formam a super estrutura de gestão manifestada por esse modelo e de que forma essas estruturas comunicacionais interagem e se entrelaçam como elementos fundamentais do modelo de

gestão. Assim como, de que maneira essas novas estruturas comunicacionais contrastam com outras similares que fundamentam os modelos de gestão anteriores.

5 SISTEMA TOYOTA/LEAN, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Embora não seja o mais comum de ser encontrado nas pesquisas científicas sobre o sistema Toyota/lean, há autores que, mesmo de forma um tanto rápida e superficial, dão pistas de que sistemas de comunicação e de relacionamentos ineficientes contribuem para o não entendimento e consequente fracasso da adoção do sistema Toyota/lean (GLASER-SEGURA; GRAEML, PEINADO 2011, pág. 423; ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 612; CATEN; MARODINA; SAURIN, 2015, pág. 914).

Isso faz sentido quando se percebe que o modelo Toyota é uma forma de gestão que, também, modifica a forma de relacionamento entre as pessoas (FERNANDES; FILHO, 2004, pág. 1). Estabelecer canais de comunicação e de relacionamento para estimular a melhoria contínua é chave para o desenvolvimento da gestão Toyota/lean (ALMEIDA; MELLO; SOUZA, 2010, pág. 24). Há uma forma muito característica com relação aos relacionamentos entre as pessoas no ambiente toyotista. Esse relacionamento deve ser especificado o mais detalhamento possível, para que seja inequívoca, visando não haver “falhas” nesse relacionamento, com relação ao produto desejado no trabalho (BOWEN; SPEAR, 1999).

5.1 Sistema Toyota/lean: relacionamento, comunicação e conhecimento

A comunicação toyotista é simples, mas se manifesta em redes sociais complexas. As conversas são objetivas, diretas, focadas em problemas. As apresentações, também simples e didáticas, feitas numa folha de papel. Mas ao estimular que todos na empresa saibam de tudo, isso acaba gerando uma rede comunicacional complexa. A ideia é que a informação flua livremente, em todos os níveis e direções. A comunicação mais priorizada é do gembu, feita no local onde se cria valor. A comunicação colocada em prática é a “lateralizada”, em que as pessoas disseminam entre seus pares os problemas e as soluções. Essa comunicação toyotista se traduz nas expressões yokoten, que significa disseminar para o lado, e na prática da chamada “sala obeya”, uma sala que concentra as principais informações e as pessoas envolvidas no trabalho, para discutirem e trocarem informações. Outra característica marcante é o estímulo à crítica aos processos, não às pessoas. As pessoas da empresa sentem-se estimuladas a criticar a empresa, inclusive seus superiores, mas sempre focadas no processo. Assim, a comunicação se concentra na comunicação no gembu, fazer críticas aos processos e mostrar problemas e tentar solucioná-los. Assim, a comunicação toyotista é essencialmente face a face, priorizando escutar o outro, ouvir seu lado da história, fazer perguntar, interagir presencialmente. A ideia implícita

é que o conhecimento, a experiência de todos, esse conhecimento tácito, seja transformado em conhecimento explícito para todos, tornando-se, assim, um conhecimento coletivo (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008; TORRES, 2010, pág. 13).

O sistema Toyota/lean demanda uma comunicação interna simples, didática, de fácil entendimento, o que numa cultura burocrática acaba sendo tarefa complexa. Ao mesmo tempo, todos devem conhecer tudo, num processo de horizontalização (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). As pessoas aprendem umas com as outras, num processo de mentores e mentorados numa estrutura multicamadas de aprendizado constante. A cultura Toyota coloca o ser humano e suas interações como algo mais fundamental do que qualquer outro aparato da empresa, como as máquinas ou tecnologias (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008).

5.2 Relacionamento e comunicação para desenvolver pessoas

Os conceitos vão se somando. Por meio do trabalho de equipe sempre no gembu, busca-se a agregação de valor em tudo o que se faz, sempre sob a ótica do cliente. Faz-se isso com a cotidiana resolução de problemas e eliminação de desperdícios. Para tanto, a arma secreta da gestão toyotista lean é buscar, cotidianamente também, desenvolver pessoas, para que possam, elas próprias, fazerem seus trabalhos de forma melhor a cada dia, no sentido de identificar, analisar e resolver definitivamente problemas, ao mesmo tempo em que se aumenta a agregação de valor e eliminação desperdícios. Assim, é um sistema centrado em pessoas. “No modelo Toyota, são as pessoas que dão vida ao sistema: trabalhando, comunicando-se, resolvendo questões e crescendo juntas” (LIKER, 2005, pág. 55). Tal argumento é um dos mais repetidos. Smalley e Sobek (2010) dizem que se você conversar com executivos da Toyota a resposta será sempre a mesma: a vantagem da empresa vem do envolvimento entre as pessoas.

Nesse sentido, essa comunicação é a estrutura mestra, mola propulsora do modelo. É o que faz o sistema realmente existir. Assim, o sistema Toyota/lean reveste-se de um caráter humanístico, centrado na força comunicacional humana. “O Modelo Toyota significa mais dependência das pessoas, não menos” (LIKER, 2005, pág. 55). Disfarçado de gestão, o sistema Toyota/lean é um grande aparato comunicacional, um multifacetado grupo de processos comunicacionais para se colocar em prática a revelação e resolução de problemas, a eliminação de desperdícios, a agregação de valor. “Tanto que num processo de seleção de novos funcionários para uma fábrica dos EUA, os avaliadores da empresa analisaram prioritariamente leitura, interpretação de texto, identificação de problemas, solução de problemas e comunicação oral” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 118). Hoseus e Liker relatam uma experiência que Gene

Childress, então responsável pelo Centro de Avaliação da fábrica da Toyota de Georgetown, nos EUA, teve ao avaliar candidatos para trabalhar na Toyota, num processo que revela muito sobre o comportamento comunicacional estimulado e esperado na empresa.

Lembro de um homem que achava que o melhor método para liderar um grupo de solução de problema era ficar de pé e gritar com todo mundo que discordasse dele; basicamente, ele paralisou todo o grupo. Outra vez, uma mulher simplesmente começou a perguntar aos outros o que achavam do problema e como resolvê-lo; todos participaram (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 118).

A gestão Toyota é formada por processos comunicacionais *sui generis* com relação aos que ocorrem em outras empresas. Eles são a “graxa” que “lubrifica” o cotidiano da gestão. São os processos comunicacionais que se enquadram no fluxo de valor de pessoas, no relacionamento que elas têm entre si no dia a dia de produção. Esse aparato comunicacional interpessoal e relacional efetuado cotidianamente pelos indivíduos é visto como atividade fundamental para “orientação, treinamento, coaching e desenvolvimento no trabalho, envolvimento com solução de problemas, conquista de comprometimento, trabalho em equipe, liderança, hoshin kanri etc.” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 310). Trata-se de uma prática de compartilhamento de informação para que todos façam seus trabalhos de forma melhor a cada dia, resolvendo mais problemas, agregando mais valor, eliminando mais desperdícios.

5.3 Fazer perguntas

Dentro do escopo comunicacional do sistema Toyota/lean, centrado na comunicação presencial, interpessoal, relacional entre pessoas, uma prática é base: fazer perguntas. É possível dizer que a gestão toyotista centra-se na atividade cotidiana de perguntar (TORRES, 2010, pág. 13-14). Trata-se de uma versão, em termos de gestão, do método socrático, em que grande parte da comunicação entre as pessoas, sobretudo sobre problemas, é baseada na feição de perguntas e obtenção de respostas (BOWEN; SPEAR, 1999).

Drucker (1999) chama a atenção sobre o fato de que organizações necessitam adotar a prática de perguntar periodicamente acerca de tudo o que ocorre na companhia. O sistema Toyota/lean leva isso às últimas consequências. A ideia é que, por exemplo, lideranças, em vez de se centrarem na típica atitude de dar ordens sobre o que ou não fazer, antes disso, façam perguntas, questionem pessoas e equipes, às façam refletir sobre o entendimento dos problemas, buscando resolvê-los. E quando ocorrer esse entendimento acerca dos problemas, continuem questionamento para que, no *gemba*, encontre-se as causas raízes e solucione o problema.

A gestão Toyota/lean é, na verdade, um cotidiano de interrogações que ocorrem dentro da organização. A ideia é evitar “dar respostas prontas”, mas fazer perguntas e, assim, estimular as pessoas a pensarem acerca dos problemas que envolvem seus trabalhos e como resolvê-los definitivamente (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 191). Trata-se de uma forma de gestão que lembra o método socrático, alusão ao famoso filósofo grego da Antiguidade Sócrates, que raramente dava respostas prontas, “mastigadas” aos seus discípulos, mas fazia perguntas de forma a estimulá-los, eles próprios, a buscarem as respostas. “Seu método dialético consiste na clarificação dos conceitos mediante um processo de perguntas e respostas chamado elenchos. Ele via a si mesmo não como alguém que ensinasse algo novo, mas que estimulasse as pessoas a compreender aquilo que já sabiam” (ADAMS; DYSON, 2010, pág. 11). No sistema Toyota/lean, a ideia é fazer com que as pessoas “pensem”, achem as próprias respostas. Assim, fazer perguntas é uma prática que promove a evolução das pessoas. Tanto que o modelo Toyota é chamado, por alguns, de “SPP”, sigla de “Sistema Pensante de Produção”²⁸ (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 139). Mais uma vez, tal prática vem dos pioneiros da empresa:

Ohno pintava um círculo em qualquer ponto do chão de fábrica e pedia que ficassem no círculo o dia todo e observassem o que acontecia. De tempos em tempos, Ohno voltava ao círculo e perguntava o que haviam visto. O mestre nunca revelava ‘a resposta certa’, mas claramente estava ensinando. A maioria das pessoas que fica parada no círculo descreve como uma das experiências de aprendizagem mais profundas de suas vidas. O treinamento era uma introdução ao significado de genchi genbutsu. Todos aprendiam que a primeira impressão superficial do processo ensina muito pouco sobre o verdadeiro nível de perda dentro do sistema. Para entender o problema de verdade, era necessária uma observação muito mais profunda do que o que estavam acostumados a fazer (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 139).

Adler e Rodman dizem que é engano achar óbvia a consciência de que fazer perguntas é algo fundamental num processo comunicacional/organizacional. Segundo os autores, há o medo das pessoas que relutam em perguntar. Elas têm receio de serem responsabilizadas, estigmatizadas ou até parecerem ignorantes. “No entanto é uma boa ideia lembrarmos de uma citação atribuída a Confúcio: aquele que faz perguntas é bobo por cinco minutos. Aquele que não pergunta é bobo por toda vida” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 93). Hoseus e Liker contam uma história envolvendo um funcionário da Toyota e seu sensei que buscava incentivá-lo a encontrar a solução de um problema. Tal passagem explica muito sobre como é pensada a comunicação toyotista/lean baseada em perguntas.

²⁸ Trata-se de uma variação de uma sigla tradicional que muitos designam o sistema Toyota, que é STP, Sistema Toyota de Produção.

Após o grupo ter se dispersado, Watanabe, meu mentor, me chamou discretamente para um canto e perguntou em que problema eu estava trabalhando. (...) “Estou trabalhando neste fluxo de estoque”. Ele apenas disse “não”. E perguntou de novo: “Em que problema você está trabalhando?” Pela próxima hora, essa continuou a ser sua única resposta. Ele apenas esperava paciente e silenciosamente que eu desse uma resposta incorreta atrás de outra. “O problema é quantidade incorreta de pedidos de estoque por parte do CP.” “Não.” “O problema é que estantes de fluxo são muito pequenas para o que foi encomendado.” “Não.” “O problema é o tamanho da caixa e a quantidade de peças por caixa.” “Não.” Watanabe sempre me respondia a mesma coisa, sem levantar a voz ou alterar sua expressão, sempre esperando minha próxima resposta errada. Foi uma das experiências mais frustrantes da minha carreira. Ele não pararia até que eu desse a resposta certa, e estava óbvio que não ia me dar de mão beijada. Finalmente, uma luz acendeu na minha cabeça e eu disse: “O problema é a velocidade de operação na montagem; eles não estão trabalhando na velocidade planejada.” Watanabe respondeu. “Você está certo, esse é o problema a ser trabalhado.” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 212).

5.4 Saber ouvir

Para Oliveira (2009, pág. 324), houve uma elevação do nível de participação e mesmo de consciência cidadã dos indivíduos, o que exige uma outra postura organizacional diferente com relação ao saber ouvir – uma espécie de nova interação negociada necessária hoje entre os atores organizacionais. Assim, se na busca cotidiana por desenvolver pessoas, para que possam identificar e resolver problemas, uma das bases da comunicação toyotista/lean é fazer perguntas; na outra ponta desse processo está outra base comunicacional fundamental e inevitável: a de que se trata de um sistema de gestão que precisa saber ouvir. Trata-se de uma prática que vai contra uma certa cultura do falar que há na gestão moderna/tradicional.

As redes informacionais/comunicacionais toyotistas são essencialmente centradas nas relações humanas. Dentro disso, saber ouvir o outro é um sustentáculo do sistema. Recusar-se a ouvir o outro é delito grave. Esse fenômeno é como um sistema nervoso central da organização. Assim, a informação flui livremente, em todos os níveis, vetores e hierarquias (OSONO, SHIMIZU, TAKEUCHI, 2008). “Estimula-se, nesse processo, o saber ouvir e o respeito às opiniões, sem abrir mão das convicções” (TORRES, 2010, pág. 21).

Já em 1771 o abade Dinouart chamava a atenção sobre essa questão no texto “A arte de calar” (2011), no qual condenava essa “epidemia de falar” e conclamava as pessoas à arte de calar como pressuposto à reserva, ao entendimento, à contenção, à reflexão. “Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir. Pensei em oferecer um curso de escutatória.

Mas acho que ninguém vai se matricular”, já escreveu sobre isso o educador Rubem Alves (1999). “Em geral, consideramos que a boa comunicação significa que sabemos falar bem, mas uma das melhores maneiras de construir confiança é saber ouvir as preocupações alheias e discuti-las enquanto são expressas” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 310). Na cultura toyotista/lean, o saber ouvir se manifesta, por exemplo, no processo chamado de nemawashi.

exaustivo processo de conversar com todos os envolvidos, desde o nível operacional até o estratégico. Busca-se ter compreensão ampla do objetivo ou problema, seu alcance e suas consequências, na medida em que alianças de esforços para atingir os objetivos também são estabelecidas, naquilo que se consagrou chamar de consenso japonês. Estimula-se, nesse processo, segundo os entrevistados, o saber ouvir e o respeito às opiniões, sem abrir mão das convicções (TORRES, 2010, pág. 21).

São diversos os relatos de situações envolvendo a gestão Toyota/lean em que saber ouvir fez a diferença com relação à solução de um problema. Hoseus, por exemplo, conta o quanto foi importante um de seus liderados elogiá-lo por demonstrar interesse em ouvir os problemas que tinha no trabalho. “Foi um dos melhores elogios que já ouvi” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 310). Falar com as pessoas, relacionar-se com elas, saber suas ideias, seus pensamentos, sempre focando no objetivo básico – a revelação e solução de problemas, a agregação de valor e a eliminação de desperdícios – são características comunicacionais mais marcantes do pensamento toyotista/lean. É comum pessoas que atuam ou atuaram na Toyota ou trabalham em empresas que tenta adotar esse sistema afirmarem o quanto percebem que se relacionar com pessoas, saber questioná-las e ouvi-las é peça chave na gestão da organização.

A comunicação interpessoal presencial é a essência, a prática intensa do dia a dia da gestão Toyota/lean. “Durante uma discussão sobre sua solução de problemas no chão de fábrica, uma equipe observou que havia conversado com 17 pessoas para trabalhar em um único problema. Foi necessário treinar novas habilidades de fazer perguntas e ouvir o que tinham a dizer para chegar aos fatos e às informações necessárias para resolver problemas”, contam Hoseus e Liker (2009, pág. 142), acerca de uma dessas situações cotidianas na empresa.

Thayer (1972) concorda que na organização tão importante quanto emitir é saber receber comunicação. George Bernard Shaw acreditava que a pior coisa que se pode fazer com alguém é desconsiderar o que ela diz, ser indiferente ao seu discurso. “Essa é a essência da desumanidade” (apud ADLER; RODMAN, 2003, pág. 162). Adler e Rodman dizem que um dos atos poderosos da comunicação é reconhecer o outro, maneira eficaz de promover identificação interpessoal. O clima comunicacional é definido pela forma com que as pessoas

se sentem valorizadas no processo de comunicação. “Quando acreditamos que os outros nos veem como pessoas importantes, tendemos a sentir-nos bem quanto ao nosso relacionamento com essas pessoas. Por outro lado, o clima relacional sofre quando pensamos que os outros não nos apreciam ou não se preocupam conosco” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 162).

Para esses autores, o ato eficiente de ouvir faz com que as pessoas tenham um maior grau de respeito umas com as outras, o que aumenta a qualidade do relacionamento e é um diferencial em termos de comunicação organizacional. “Os grupos são mais eficazes quando os membros se sentem bem uns com os outros. O ingrediente mais importante para a qualidade das relações pessoais é provavelmente o respeito mútuo, e a melhor forma de demonstrarmos respeito por outra pessoa é escutá-la com atenção” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 214).

Saber ouvir é uma das “colas” que definem a qualidade da coesão dos grupos. Para Adler e Rodman, uma percepção errônea é a ideia de que ouvir é um fenômeno natural e que, portanto, se não há problema patológico, todos fazem isso de forma eficiente. Ledo engano. Embora todos sem problemas patológicos de audição possam, em tese, ouvir, “ouvir com qualidade” é outra história. “A verdade é que ouvir é uma habilidade muito parecida com falar: todas as pessoas o fazem, embora poucas o façam bem” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 85). Ouvir demanda esforço. Em organizações, há comportamentos errôneos acerca do fenômeno de ouvir. Adler e Rodman (2003, pág. 88) explicam que diversos fatores explicam as “más audições” em organizações: o esforço necessário para tanto, a rapidez do pensamento que atropela a fala do outro, a sobrecarga de mensagem que se está sujeito, as interferências psicológicas e físicas, além de uma suposição errônea de que falar é sempre bom e traz vantagens.

É interessante notar que o ideograma chinês que significa o verbo ouvir tem diversos sub significados como “atenção integral” e “coração”. “Ouvir com eficácia é uma tarefa árdua. As mudanças físicas que ocorrem durante esse processo demonstram o esforço exigido: a taxa de batimentos cardíacos se acelera, a respiração se intensifica e a temperatura corporal aumenta” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 88).

Além de ser a forma de comunicação mais frequente, ouvir é tão importante quanto falar. Em grupos pequenos, as pessoas que sabem ouvir são vistas como líderes dos outros. Ouvir também é importante nos relacionamentos pessoais. (...) Quando se pediu a um grupo de adultos que enumerassem quais as habilidades de comunicação mais importantes nos ambientes familiar e social, o talento em ouvir ficou em primeiro lugar. Inquiridos sobre qual seria a habilidade de comunicação mais importante para o ambiente de trabalho, ouvir ficou no topo da lista. Um estudo que examinou a ligação entre o sucesso profissional e a habilidade de saber ouvir revelou que os melhores ouvintes ascenderam a níveis mais altos dentro das suas organizações. A capacidade de ouvir foi bem ligada a habilidades de persuasão, mostrando que bons ouvintes

são também bons oradores (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 83-84).

Para tanto é preciso que ocorra empatia entre as pessoas. “Esse entendimento exige a suspensão de julgamento, de modo que, por um momento, você deixa de lado as suas próprias opiniões e pega as opiniões de outra pessoa. (...) você se transforma naquela pessoa temporariamente” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 8).

Trata-se de um processo relacional que, numa organização, constitui-se num desafio diário, considerando que seres humanos têm visões diferentes da realidade, fruto de diversas forças que agem nos indivíduos. “Apesar de tudo, é possível alcançar um forte senso de como o mundo é visto através dos olhos de outra pessoa” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 29). A ideia é evitar o “egoísmo organizacional”, aquela atitude típica de quem Adler e Rodman chamam de “conversadores narcisista”, que só pensam em direcionar as conversas para suas próprias ideias e interesses, sem demonstrar o menor atrativo pelos interlocutores, seus universos e problemas. “As interrupções são uma marca registrada dessas pessoas. Além de impedirem que o ouvinte tome conhecimento de informações potencialmente valiosas, esse tipo de comportamento pode danificar o relacionamento entre aquele que interrompe o orador” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 87-88).

Na comunicação toyotista/lean, saber ouvir é uma das essências do processo comunicacional, manifestado, por exemplo, no hoshin kanry ou no nemawashi, processo que privilegia “discussões que antecedem a definição da coisa certa a fazer, pela condução de um processo de perguntas às pessoas sobre o que impede a organização de atingir seus valores e os objetivos de negócio (TORRES, 2010, pág. 13-14).

5.5 Comunicação presencial e diálogo

Fazer perguntas e saber ouvir. Para Oliveira (2009, pág. 324), essa é a base do diálogo organizacional que busca o entendimento. É a prática do diálogo em seu potencial. O modelo Toyota/lean chama isso de “comunicação de duas vias”. Nessa mentalidade, há uma profunda crença de que o diálogo presencial, sem mediação de quaisquer meios tecnológicos, é uma das formas mais eficazes de relacionamento e comunicação, visando enxergar e resolver problemas. A comunicação Toyota/lean, então, é marcada pela comunicação presencial, feita face a face, com base no diálogo marcado por saber fazer perguntas e ouvir respostas. Essa comunicação aberta é a “graxa que lubrifica o motor” do sistema Toyota/lean. “A comunicação em duas vias cria oportunidades de feedback: podemos testar nossos pressupostos sobre o que acreditamos

que está sendo ouvido e compreendido. Com a comunicação em uma via, não há feedback nem testes” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 310).

Hoseus e Liker (2009, pág. 143) detalham ferramentas comunicacionais que a empresa treina em seus colaboradores para que possam atuar dialogicamente: técnicas comunicacionais para criar consenso, como falar, como aprender a partir de reflexões, como facilitar reuniões, como redigir A3²⁹, como responder a conflitos, como estabelecer uma boa comunicação no local de trabalho, como escrever bem e de forma correta. O conceito de comunicação em duas vias da gestão Toyota/lean está baseado na comunicação presencial, no diálogo. Esse modelo de gestão acredita que as “ferramentas” formais de comunicação são importantes, mas limitadas, pois estabelecem um fluxo comunicacional de uma via apenas. “Na Cultura Toyota, a comunicação presencial vem antes de tudo. A Toyota trabalha para criar a maior quantidade possível de oportunidades estruturadas para que a gerência e os membros se encontrem e possam se comunicar de maneira aberta e sincera” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 315).

Essa cultura comunicacional presencial e dialógica é manifestada numa estratégia calculada de reuniões rápidas e periódicas, em meio ao local de produção, ao pé do quadro, que visam estimular as pessoas a dialogarem acerca dos problemas que estão enfrentando em seus trabalhos e sobre como resolvê-los. O padrão de gestão é líderes e liderados se reunirem cotidianamente para discutir problemas e soluções (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 315).

Cada uma dessas reuniões formais é uma oportunidade para compartilhar informações vitais sobre a empresa com os membros de equipe e sustentar sua motivação para continuarem envolvidos com seus trabalhos. Elas também criam uma abertura para que a gerência possa ouvir o que está acontecendo com os membros de equipe e identificar e corrigir rapidamente os problemas. Essas reuniões servem como um sistema de andon para os sistemas humanos da cultura, e o ambiente deve ser seguro para encorajar a expressão de preocupações sem medo de retaliação (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 316).

Hoseus e Liker contam que a Toyota coloca em prática uma série de conceitos para otimizar as reuniões ao pé do quadro. “A norma é ficar de pé durante reuniões, especialmente no chão de fábrica. As informações são postas nas paredes (...) As reuniões parecem ser mais rápidas quanto as pessoas estão de pé” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 322). Os líderes são treinados para serem facilitadores desses encontros. Todos são treinados em “linguagem corporal, contato visual, falar de pé, movimentação pela sala e escutar ativamente, além de questões mais complexas, como prevenção de conflitos e funcionários descontentes”.

²⁹ Prática de gestão e de comunicação toyotista que será detalhada mais a frente neste trabalho.

O padrão de facilitação de reuniões da Toyota tem quatro passos. (1) se preparar para a reunião. “O padrão nessa fase é que o líder da reunião passe tanto tempo se preparando para ela quanto a reunião em si irá durar” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 317-18). (2) A condução da reunião, (3) a revisão do encontro e (4) avaliação da reunião. Nesse processo, são importantes: o tempo da reunião, que precisa ser absolutamente respeitado com relação ao que foi programado. Isso significa começar exatamente na hora prevista e terminar pontualmente no tempo esperado. Tão importante é uma pauta bem elaborada, com apenas as questões relevantes, ou seja, os problemas que precisam ser resolvidos. E é importante saber que boa parte da comunicação em duas vias ocorre fora das reuniões.

Há, porém, uma mentalidade básica que sustenta esse relacionamento e comunicação presencial e interpessoal para discutir problemas, sem a qual isso não terá o resultado esperado. A ideia de que nesse processo comunicacional é preciso deixar as pessoas confiantes de que não serão retaliadas por exporem problemas. É preciso deixar claro para todos que é possível e necessário “lavar a roupa suja” em público, no sentido positivo do termo. Fazer as pessoas falarem sobre os problemas, sem medos ou receios de que serão responsabilizadas ou punidas. Na gestão Toyota/lean a comunicação só funciona se for aberta, honesta, sem medo de dar “más notícias”. “Os líderes precisam se comunicar de uma maneira que construa uma relação de confiança com a pessoa” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 319).

Para se conseguir isso, o modelo de gestão Toyota/lean tem como base de relacionamento o que chamam de “respeito pelas pessoas”. Sem isso não se conseguirá criar uma cultura de confiança, o que afetará, logicamente, a honestidade e, portanto, a qualidade da comunicação. Para tanto, líderes precisam ser treinados para responder com empatia, mostrando compreensão, mesmo quando não há concordância. É preciso também que se use um linguajar comum, claro e simples. Ao mesmo tempo, tentar encorajar todos a se sentirem responsáveis, proprietários do próprio trabalho. Devem encorajar as pessoas e buscarem ideias antes de compartilhar as suas. É preciso demonstrar respeito pelas ideias de outras pessoas. Sempre compartilhar, para gerar confiança. “Compartilhar fatos para criar confiança. Conquistar cooperação por meio do compartilhamento de ideias e perspectivas relevantes” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 319-320). Tudo isso deve ocorrer, como reforça Jones, Ross e Womack (2004, pág. 104), priorizando a comunicação direta, face a face, ao vivo, sem a intermediação de outros meios de comunicação, mas por meio do diálogo presencial.

5.6 Fluxo ascendente e comunicação simplificada

Ouvir o que têm a dizer as pessoas mais envolvidas com a produção, com o local onde se cria valor, é uma das bases do pensamento comunicacional toyotista/lean. A Toyota detém uma série de “ferramentas” para “escutar” o que o pessoal da produção diz. Para a montadora, são eles que agregam valor aos produtos. Assim, são as pessoas mais fundamentais na companhia. Por exemplo, a chamada “sala obeya” é uma manifestação concreta da prática comunicativa Toyotista lean. Nela, toda a gestão visual da empresa fica à mostra, e as pessoas se reúnem lá para “falar e ouvir”. A informação se viraliza e se dissemina o conhecimento por todos os lados (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). O objetivo é chegar ao consenso, algo, como diz Torres (2010), que:

não se trata de um consenso como podemos entender no sentido mais amplo e pacífico, produto de um convencimento dos participantes, na verdade, muitas vezes, trata-se do resultado de um longo processo de discussão, aflorando discordâncias e fazendo negociações, até que haja um acordo pela aprovação da implementação de um plano de ação descrito em um formulário em formato A3 (TORRES, 2010, pág. 18-19).

A comunicação é descendente e ascendente. A ideia é que todos saibam sobre tudo o que de relevante ocorre na empresa (TORRES, 2010, pág. 28). Na Toyota, a prática de estabelecer discussões com as pessoas sobre o que se deve fazer (antes de fazer) é chamada de nemawashi. Significa, em japonês, “preparar o solo para o plantio”. Nesse processo, a divergência é sempre não só esperada, mas bem-vinda. Esse processo tem como essência a busca pela promoção de um debate exaustivo antes de se aprovar algo. Quem promove um nemawashi precisa conversar com todos os envolvidos na ação, antes da ação ser implementada, principalmente em busca de críticas, “sem abrir mão dos propósitos, mas considerando as dificuldades de cada agente na obtenção dos resultados, incluindo alternativas que levem em conta tais dificuldades (TORRES, 2010, pág. 20-21). Torres (2010) discute que nas gestões tradicionais, as pessoas evitam, em reuniões, entrar em confronto para não desagradar pessoas. Na Toyota, ocorre o inverso. O próprio líder estimula as opiniões contrárias. Não se criticar um plano é malvisto nessa gestão. É um processo cuja essência é a participação de todos. “Participação do grupo” é a expressão chave (TORRES, 2010, pág. 22-27).

No lugar de enfatizar apenas a resposta à pergunta sobre o que fazer, escolhendo a melhor alternativa, dado um contexto específico, a estrutura decisória no toyotismo galga um nível acima e se preocupa com o fluxo da tomada de decisão, com as respostas às perguntas sobre como fazer, quem deve participar,

quem deve ser ouvido, quando ouvir e por quanto tempo (TORRES, 2010, pág. 28-29).

Outros exemplos são canais do tipo “linha direta”, no qual colaboradores podem ligar anonimamente para fazer qualquer tipo de comunicado às lideranças. Ou a pesquisa de “opinião e motivação”, um questionário respondido por todos os membros da equipe a cada 18 ou 24 meses, para entender a motivação dos funcionários. Ou uma “ferramenta” denominada “Processo de Resolução de Preocupações”, que serve para que funcionários expressem qualquer tipo de incômodo. Por exemplo, “comunicar que não gostam de como estão sendo tratados” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 322-324).

O sistema é usado com frequência. E há muitos exemplos de decisões da gerência que foram alteradas por causa disso. Políticas de recursos humanos também foram alteradas por causa desse processo. O primeiro exemplo é o de membros de equipes sendo chamados a testemunhar em um julgamento. O membro havia testemunhado um acidente a caminho do trabalho e precisou usar um dia de férias, pois a função de testemunha não estava incluída na política relativa a serviço em júris. (...) uma Resolução de Preocupações foi preparada e enviada. Por meio desse processo devido, a política para participação em júris foi alterada para incluir a função de testemunha. Outro exemplo envolveu uma membra de equipe que era Amish. O código de vestuário da empresa informava que não era permitido usar bermudas, saias ou vestidos durante o trabalho na linha, mas a crença da membra de equipe impedia de usar calças. Ela iniciou um processo de resolução de preocupações, e a política foi alterada para permitir que os membros de equipe usassem saias e meias, desde que sua pele não ficasse exposta (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 324).

O objetivo é ter dados não para punir, mas para identificar problemas e tentar resolvê-los. “Os resultados da pesquisa de opinião também são usados para identificar deficiências de habilidade de comunicação ou interpessoais entre líderes”. A humildade, em todos os níveis e momentos, é um comportamento buscado e elogiado. É também estratégia para identificar e resolver problemas. “Para os gerentes e líderes de grupo, ficar de pé diante de seus subordinados e admitir um problema de comunicação é uma lição de humildade, mas também é uma maneira poderosa de melhorar a confiança da equipe e corrigir o problema” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 325). Na gestão lean Toyota/lean, a palavra “chave” que resume o pensamento comunicacional é “simplicidade”. A comunicação precisa ser o mais simples possível, para que todos possam entender. Hoseus conta de que forma aprendeu isso ao trabalhar na Toyota:

Enquanto gerente de fábrica, minha equipe estava preparando apresentações para a visita VIP de um alto executivo japonês. Trabalhei com minha equipe para criar grandes quadros com toda a informação, garantindo que todos os

detalhes possíveis estariam incluídos para responder qualquer pergunta que ele pudesse ter. Ele olhou e disse: “Não presta!” Perguntei por que não prestava. Ele respondeu: “Está complicado demais para alguém novo entender. Seu trabalho é deixar qualquer problema ou comunicação simples e clara o suficiente que uma criança de pré-escola possa ver o quadro e entender o que está tentando dizer, não importa se é para um recém-contratado ou para o presidente da empresa.” Lembro de pensar que isso era exatamente o oposto do que havia aprendido na escola, especialmente na faculdade. Meus professores haviam me instruído a usar palavras complicadas e manter tudo em um nível esotérico. Agora estavam me ensinando a pensar como se estivesse no jardim de infância (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 346-7).

Um livro que detalha essa simplificação como “alma” da gestão é “Tudo que sei sobre lean aprendi no 1º ano da escola” (2012), de Robert Martichenko, para quem as melhores práticas de gestão são as mais simples, portanto, mais lógicas para o universo infantil, mas que os adultos passam a complicar. Para ele, o sucesso de gestão vem da capacidade de descomplicar, principalmente, os processos comunicacionais.

5.7 O “vá ver” e o respeito às pessoas

“Genchi genbutsu” é outra base comunicacional toyotista. Numa palestra recente, Fujio Cho, então presidente da Toyota qualificou a prática como “Você já viu você mesmo?”. Significa que se você não viu algo com os próprios olhos, seu conhecimento sobre ele tende a ser falho ou limitado. Assim, a cultura Toyota/lean preconiza uma construção de conhecimento baseada no “vá ver”, ou seja, na experiência real, concreta, feita ao vivo. Lideranças precisam estar no gemba, no lugar onde ocorre a produção (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). Enquanto em organizações tradicionais decisão são tomadas com base em planilhas e ferramentas tecnológicas, na gestão toyotista lean o que importa é a realidade.

Antes de qualquer decisão, deve-se praticar o genchi genbutsu (obter os dados reais), indo ao gemba (local onde acontecem os fatos sobre os quais se quer decidir). Na Toyota, essa prática consiste em compreender dada situação ou um problema pela observação direta da realidade. “Vá e veja com seus próprios olhos” deve ser a tônica para preceder qualquer discussão na tomada de decisão do modelo enxuto (TORRES, 2010, pág. 23).

Assim, o relacionamento presencial entre as pessoas na organização é por demais estimulado na gestão toyotista/lean. Para tanto, há um conceito fundamental do modelo Toyota/lean que estimula os diálogos interpessoais/presenciais, visando identificar e resolver problemas. Trata-se do “genchi genbutsu”, expressão japonesa que pode ser traduzida como

“ver por si mesmo”. Trata-se da ideia de que a melhor forma de melhorar um processo produtivo ou resolver problemas é vê-lo, presencialmente, ao vivo, por si próprio. É ir diretamente à fonte enxergar e sentir os problemas. E pensar, no gembu, sobre como resolvê-los. Esse sistema de gestão crê só ser possível entender as situações de forma mais profunda quando se vê com os próprios olhos, incluindo ver e sentir as preocupações e as dúvidas das pessoas envolvidas.

A gestão Toyota/lean troca a perspectiva comunicacional/relacional de monitoramento e controle, que é na maior parte das vezes geradora de desconfiança, para a do respeito às pessoas e de interesse sincero aos problemas que elas têm em seus trabalhos. Esse contato interpessoal “íntimo” gerará também o verdadeiro aprendizado. A mentalidade implícita é que pessoas só se importarão com você se você mostrar que se importa com elas. “Se você dá o trabalho de descobrir suas preocupações e comunicar que está prestando atenção nelas e depois age para responder a esses problemas, então não há por que elas não darem o melhor de si” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 327-329).

A expressão japonesa “hou-ren-sou” vem das palavras houkoku (reportar), renraku (comunicar) e soudan (consultar). São três conceitos que baseiam práticas comunicacionais da Toyota. Eles estabelecem que nos processos comunicacionais é preciso trabalhar com três necessidades básicas: a de concordar, a de saber e a de consultar. Na Toyota, as pessoas envolvidas precisam concordar com o que está sendo feito. Precisam saber em detalhes sobre o que está sendo feito. Para isso, é preciso consultá-las, saber suas opiniões. Na Toyota, esses três conceitos comunicacionais são colocados em prática “sempre que questões importantes precisam ser comunicadas (...) É comum que os instrutores japoneses lembrem seus alunos que devem ‘comer seu espinafre’ (‘hou-ren-sou’ pode ser traduzido aproximadamente por ‘espinafre’)” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 331).

Esse processo comunicacional marcado pelo diálogo tem como ingrediente outro conceito estimulado nesse modelo de gestão: o respeito às pessoas. Será somente respeitando-as – suas visões, opiniões, palavras – que se conseguirá o objetivo de desenvolvê-las, de fazê-las pensar sobre seus trabalhos. Na Toyota, diz Liker, a tecnologia é pensada para ajudar as pessoas, nunca para substituí-las, muito menos para atrapalhá-las, ou confundi-las etc.

Há um forte discurso amplamente disseminado nesse modelo de gestão de que numa organização o que mais importa são as pessoas. Inexorável a isso, a forma como se estabelece a comunicação com/entre elas. “Os atuais líderes da empresa continuam a tradição de desenvolver uma cultura interna centrada na melhoria contínua e no respeito por pessoas (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 41). Na gestão Toyota, respeitar pessoas significa fazê-las se desenvolverem em seus trabalhos.

A empresa não quer robôs: quer pessoas que consigam solucionar problemas e estabilizar o chão de fábrica para que possam ocorrer mais kaizen e inovação dentro de uma cultura de melhoria e respeito pelas pessoas (...) O ingrediente secreto no sucesso permanente da Toyota é o modo como a empresa desenvolve as pessoas e não apenas para fazerem seus trabalhos, mas para pensarem profundamente sobre problemas e se comprometerem como o sistema de valores da Toyota (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 65).

A mensagem básica sobre desenvolver pessoas do modelo Toyota/lean tem sempre um mesmo significado essencial. Envolver pessoas para estimulá-las a olharem seus trabalhos de forma crítica. Essas análises do processo produtivo se dão essencialmente ao se observar e “mapear” os “fluxos de criação de valor” do que é feito na organização. Esse fluxo é atentamente observado e mapeado, tanto o fluxo de material como o de informação. O objetivo desse processo é identificar e separar o que é trabalho que cria valor do que é desperdício.

Para esse modelo, há o conceito de “pessoa de qualidade”, que é aquela que consegue trabalhar em grupo para melhorar os processos. “Nós construímos carros e pessoas simultaneamente, usando o Modelo Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 83). As pessoas competentes são as que agem sem necessidade de serem mandadas. O objetivo é desenvolver uma cultura de pessoas que consigam trabalhar continuamente para melhorar os processos produtivos nas quais estão envolvidas. Nesse sentido, trata-se de uma gestão em que há aprendizagem contínua (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 134).

Há, então, uma inversão da “pirâmide” da gestão tradicional. No modelo Toyota/lean quem atua no “gemba” é o indivíduo mais importante. São os únicos funcionários que agregam valor. O restante da organização deve apoiar e ajudar os agregadores de valor a agregarem mais valor ainda. Hoseus e Liker explicam que isso é reforçado pelo alto valor que a cultura japonesa dá à educação e ao aperfeiçoamento das habilidades pessoais, fenômeno resumido pela expressão “monozukuri”, ou seja, “a arte de fazer as coisas”. “No pensamento do Modelo Toyota, o trabalho em projetos desafiadores, a ampliação das habilidades e a aprendizagem com falhas e sucessos são a essência do respeito pelas pessoas” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 220).

O Modelo Toyota (2006) incluiu entre seus princípios o conceito japonês de hansei ou reflexão. Esse não exatamente um princípio específico à Toyota, mas uma parte da cultura japonesa. O hansei possui três componentes principais: 1. O indivíduo deve reconhecer a existência de um problema – uma diferença entre as expectativas e o que aconteceu de fato – e estar aberto ao feedback negativo. 2. O indivíduo deve aceitar responsabilidade pessoal de maneira voluntária e sentir arrependimento profundo. 3. O indivíduo deve se comprometer com um plano específico para melhorar (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 220).

Na gestão Toyota/lean os processos são mais importantes do que os resultados. É preciso envolver as pessoas no local onde ocorrem os processos para que vejam por si mesmas, o que é chamado de “genchi genbutsu”. Em seguida, é preciso envolver as pessoas para a resolução dos problemas, o que é chamado de “nemawashi”. Nesse contexto, as habilidades de comunicação interpessoais e presenciais são valorizadas ou consideradas fundamentais: saber ouvir, saber apresentar problemas, atuar para facilitar soluções e compartilhamentos de práticas, encorajar pessoas a irem atrás das falhas e, principalmente, a habilidade comunicacional de lidar positivamente com o conflito. “O desenvolvimento de pessoas dispostas e capazes de melhorar continuamente o modo como o trabalho é realizado está no coração do Modelo Toyota. Esse processo é conhecido como fluxo de valor de pessoas” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 245). Tal postura fundamenta a premissa básica de respeito às pessoas que também vem das mentalidades dos fundadores: o pensamento de que ao não estimular os indivíduos a melhorarem seus trabalhos estariam “desperdiçando” a vida dessas pessoas.

Qualquer perda do tempo da pessoa, mesmo um único segundo, será intolerável, pois aquele tempo jamais poderia ser recuperado. Eiji Toyoda mais tarde expressaria bem essa filosofia quando disse o seguinte: ‘A vida de um indivíduo é um acúmulo de tempo – uma única hora é equivalente à vida de uma pessoa. Os funcionários dão horas valiosas de sua vida à empresa, então precisamos usá-las com eficácia, senão, estamos desperdiçando suas vidas’ (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 344).

Essa mentalidade é diferente do pensamento real da maior parte das empresas que seguem a gestão moderna/tradicional, cujos discursos oficiais proclamam o respeito e a valorização das pessoas, sobre como elas são a coisa mais importante. Suas ações, porém, vão por outra linha. A de que pessoas são recursos descartáveis, perfeitamente substituíveis. “Os únicos fatores que parecem desacelerar esse processo são as exigências jurídicas e os sindicatos” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 358).

A gestão Toyota lean acredita que o “motor” que faz uma pessoa se dedicar ao trabalho, no sentido de fazê-lo melhor a cada dia, não é – ou não deve ser – necessariamente a recompensa financeira, mas, antes disso, um trabalho desafiador aliado a respeito e um desejo de que o funcionário realmente cresça no trabalho.

Há uma quantidade razoável de evidências que indicam que recompensas externas, como o dinheiro, não produzem comprometimento real. O verdadeiro comprometimento exige que os psicólogos chamam de “motivação intrínseca”,

ou seja, que a pessoa seja motivada internamente. As pessoas precisam ter um trabalho enriquecedor que as deixe satisfeitas e energizadas sem que os diretores as recompensem por comportamentos específicos. Se o funcionário tem um comportamento desejado por causa de uma recompensa, seja ela monetária ou um simples elogio, então, logicamente, o comportamento parará assim que a recompensa se esgotar. A menos que você acompanhe a pessoa durante todos os minutos de cada dia de trabalho, ela fará apenas o necessário para ser recompensada (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 214)

Nesse contexto, a prática toyotista/lean para conseguir isso é respeitar o funcionário, ao mesmo tempo que tenta a todo instante desafiá-lo, visando desenvolvê-lo na profissão. “Nesse contexto cultural, o respeito ao funcionário significa querer que eles atinjam seu potencial máximo. As pessoas não crescem se ficam acomodadas em trabalhos de rotina, sem desafios” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 219). Nesse sentido, um líder tem de basear sua atuação com a prática de ver com seus próprios olhos (TORRES, 2010, pág. 13).

5.8 A cultura do diálogo e da crítica

Citando Gomes (2004), Oliveira (2009, pág. 324) registra um tipo de modelo de negociação, o “convencimento discursivo”, que é aquele baseado no diálogo que busca o acordo possível capaz de conciliar as diferentes visões. É o diálogo que busca a interação entre as visões distintas. A gestão toyotista/lean, de forma similar, estimula o contraditório. A ideia é que as pessoas transcendam as diferenças. Cria-se uma cultura de tensões, que resulta em soluções compartilhadas. Estimula-se a crítica, mesmo que aos superiores, aos líderes. Há um empoderamento, para que todos critiquem e apontem os defeitos. Encoraja-se “enfrentar” o chefe, levar a ele problemas. A percepção sobre o que acontece no gembu tem mais força do que a ordem de um líder (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008).

Todo esse aparato comunicacional/relacional já discutido converge para que se predomine na organização a “cultura do diálogo” em detrimento da “cultura do debate”. Trata-se de um modelo de interação comunicacional dialógica, como coloca Oliveira (2009), que busca criar na organização um espaço comum para a prática do convencimento discursivo. Na mentalidade taylorista/fordista os relacionamentos organizacionais são permeados pelos “debates”, uma das marcas da comunicação humana. “Em vez de tentar entender as opiniões umas das outras, as pessoas frequentemente transformam a conversa em discussões ou debates (algumas vezes amigáveis, outras não), nos quais os participantes tentam mudar as opiniões uns dos outros” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 91).

Na cultura Toyota/lean, a ideia é promover o entendimento, o compartilhamento,

independentemente da posição hierárquica ou da formação educacional. Uma mentalidade que já estava em Ptahhotpe, que viveu no Egito 300 anos antes de Cristo, como registram Adler e Rodman. “Não seja arrogante em razão do seu conhecimento. Aconselhe-se tanto com os ignorantes quanto com os sábios. Você pode aprender alguma coisa com todas as pessoas. O erro ocorre cedo para aqueles que não escutam (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 91).

A comunicação toyotista/lean é marcadamente orientada para a “empatia”, em contraste com outras culturas comunicacionais organizacionais que têm comunicação direcionada para a “indiferença”. Adler e Rodman diferenciam esses dois tipos de comunicação. Na marcada pela indiferença, há uma postura pretensamente (ou falsamente) neutra, o que gera um traço de falta de consideração pelo outro, uma evidente desconsideração demonstrada por um interlocutor pelo outro. Não se vê a pessoa com quem se relaciona como importante, muito pelo contrário. Já na comunicação marcada pela empatia buscada pela gestão toyotista/lean, a base é dar importância ao outro. Efetuar um processo de relacionamento e comunicação que aceita “os sentimentos do outro ou coloca-se no lugar do outro. Isso não significa que você tem de concordar com a outra pessoa (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 165).

A gestão taylorista tende a estabelecer uma comunicação orientada para a “superioridade versus a inferioridade”. Fica explícito que uma parte é superior à outra. Na comunicação toyotista/lean busca-se uma comunicação marcada pela “igualdade”.

Quando pessoas parecem acreditar que são melhores que nós, tende a ocorrer uma resposta defensiva. Nós nos desligamos dessas pessoas, justificamo-nos ou discutimos com elas em nossas mentes. (...) Gib descobriu amplas evidências de que muitos daqueles que têm habilidades e talentos superiores são capazes de transmitir uma atitude de igualdade em vez de superioridade. Tais pessoas comunicam que, embora possam ter um maior talento em certas áreas, elas veem os outros como possuidores do mesmo valor que elas, como seres humanos (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 166).

Um terceiro contraste comunicacional que marca as diferenças entre gestão moderna/tradicional e toyotista é a diferença entre a comunicação orientada para a “certeza” e a orientada para a “dúvida”. A orientada para a “certeza” é marcada pelo dogmatismo; a baseada na “dúvida” considera que, embora a visão de mundo contida na comunicação seja forte, a pessoa se mostra disposta a “reconhecer que não detêm a verdade única e que pode mudar de ideia se a outra posição lhes parecer mais razoável” (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 166).

Marques e Mafra (2013) discutem o diálogo no contexto organizacional. As autoras citam autores que colocam o diálogo no centro do relacionamento organizacional. Harwood Childs (1967) e Cândido T. de Souza Andrade (2005) dão ao diálogo a função de promover

“reconciliação e ajustamento”. Esse último aconselha organizações a atentarem para a importância da construção do diálogo. Roberto Porto Simões (1995) “destaca a necessidade de uma organização lidar, de modo dialógico, com o conflito, com a controvérsia pública e com os problemas emergentes, nos cenários sociais em que se encontra”. Kunsch (2003) vê no diálogo a função mediadora e política das relações públicas nos âmbitos organizacionais. Grunig (1992) coloca o diálogo como processo “privilegiado para a construção do aprendizado relacional e da convivência harmônica e consensual nos ambientes organizacionais”. Roberto P. Simões (1995), embora evidencie não ser possível o diálogo suspender totalmente o conflito organizacional, vê no diálogo um instrumento fundamental para a prevenção de crises e na busca do consenso. E num sentido mais genérico, Gushiken (2008) vê o diálogo como uma atitude que visa gerar harmonia nas relações. Marques e Mafra (2013) acentuam, porém, que a busca efetiva de relações dialógicas na organização não significa a supressão, o fim dos conflitos, mas, antes disso, uma forma de conseguir lidar, positivamente, com eles.

Partilhamos de uma visão que toma o diálogo não como gesto voltado a harmonizar – no sentido de neutralizar divergências e não só apaziguá-las – a cena de interlocução organizacional, mas como instância capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias (MARQUES; MAFRA, 2013, pág. 74-79).

A comunicação Toyota/lean se configura como uma teoria “dialógica” da comunicação organizacional. Como diz Marques e Mafra (2013), as pessoas são as que protagonizam os processos discursivos que ocorrem cotidianamente nas organizações. Assim, apostar no diálogo tenderá a tornar a organização mais produtiva/criativa. “As experiências trocadas em diálogo deveriam produzir algo culturalmente novo e não apenas se configurar como apresentação/negociação/ justificativa de interesses” (MARQUES; MAFRA, 2013, pág. 76).

Nesse contexto, o diálogo ajuda os indivíduos a irem além das próprias concepções, crenças e pontos de vista para, assim, criar empatia com os problemas alheios. É uma base fundamental para estabelecer uma comunicação direcionada a solucionar problemas (MARQUES; MAFRA, 2013, pág. 82). Para isso, o diálogo não pode se restringir ao um fenômeno regido pela organização. Precisa ir além de se tornar um procedimento organizacional. Tem de ser parte integrante do “sujeito político autônomo, digno de reconhecimento e que se auto reconhece como par, como parceiro, como interlocutor” (MARQUES; MAFRA, 2013, pág. 82).

A constituição de uma sociedade democrática e plural (que saiba solucionar coletivamente e racionalmente seus problemas de ordem moral através do diálogo) depende do desenvolvimento das capacidades ou competências comunicativas dos indivíduos (...). Se os indivíduos adquirem essas competências na própria sociedade, em suas interações mediadas e nos processos de socialização e constituição identitária, seria preciso mapear os espaços cotidianos e organizacionais de diálogo mais propensos ao seu desenvolvimento e aprimoramento, conduzindo a processos mais consistentes de humanização (MARQUES; MAFRA, 2013, pág. 82).

Na mentalidade de comunicação da gestão Toyota/lean, a capacidade de ouvir pessoas, de estabelecer diálogos, com respeito mútuo e consideração são a chave para que se consiga revelar problemas e buscar resolvê-los. Essa gestão acredita que o nível de solução de problemas melhora quando se estabelece esse processo comunicacional.

Como um líder de equipe afirmou durante o exercício de solução de problemas (...): nossa equipe foi a uma área resolver um problema e o líder de grupo estava fechado e na defensiva porque estávamos nos metendo. Praticamos nossas habilidades de ouvir e validamos suas preocupações sobre pessoas de fora que estavam vindo mudar seu processo. Logo, ele estava respondendo todas as nossas perguntas e dando informações que nem sabíamos que precisávamos” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 166).

Nesse contexto dialógico da gestão toyotista/lean, é preciso aprender a receber crítica, algo sempre um tanto complicado na gestão moderna/tradicional. No sistema Toyota/lean, a crítica é algo bem-vinda, esperada e desejada. Desde que seja, no entanto, uma crítica direcionada ao processo, nunca sobre a pessoa. Assim, é vista como algo nobre, importante.

Criticar o projeto de um liderado – os processos e não a pessoa – é função primordial de um líder toyotista. É o que se espera dele. Quem recebe as críticas deve receber isso como um “presente”. A crítica não pode ser vista como “ofensa” ou detração, mas uma forma de respeito, pois o que está se criticando não é a pessoa, mas o processo no qual ela está envolvida, que sempre pode ser melhorado. Por exemplo, quando um líder “ataca” o “A3”³⁰ de um liderado deve-se ocorrer um processo similar a este:

Quando o relatório A3 é atacado as críticas são usadas como feedback para o crescimento. Os supervisores e gerentes na Toyota recebem alegremente esse

³⁰ Nome de uma “ferramenta” de gestão – ao mesmo tempo uma prática comunicacional – muito utilizada pela gestão Toyota/lean. Trata-se da prática de resumir numa única folha de papel, tamanho A3, seguindo uma série de passos pré-definidos, todas as informações relevantes acerca de algo importante que precisa ser feito: resolver um problema, fazer um projeto etc. Tal “ferramenta” será detalhada mais a frente.

tipo de feedback por parte de seus supervisores e treinadores e esperam recebê-lo verbalmente ou por escrito. Inicialmente, todas as críticas são feitas por pessoa, de indivíduo para indivíduo. À medida que o relacionamento entre instrutor e supervisor se aprofunda, o feedback sobre o relatório A3 pode vir de forma de caneta vermelha no relatório A3, semelhante a trabalhos escolares que precisam ser bastante revisados. Essa correção é recebida pelos alunos como sinal que o instrutor se importa com ele e se esforça para criticá-lo. Os alunos se preocupam muito mais quando os relatórios A3 voltam sem anotações em vermelho (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 333).

Para Jones, Ross e Womack (2004, pág. 103), um fator que diferencia a gestão Toyota/lean da gestão moderna/tradicional é a capacidade de lidar com conflitos, ou seja, de saber aceitar, assimilar, enfim, lidar com a crítica. Na gestão moderna tradicional, as pessoas tendem a ter dificuldades em aceitarem críticas, em lidarem com conflitos, pois a gestão os estimula a isso. Nesse sentido, os conflitos geralmente ocorrem “no final dos processos produtivos”, quando fica praticamente impossível “esconder os erros”. Já na gestão Toyota/lean há uma cultura de não só deixar os conflitos e as críticas surgirem, mas buscá-los, ser receptivo a eles, desde o começo do processo produtivo, em todas as fases. Nesse sistema, busca-se “forçar o grupo a confrontar todas as decisões espinhosas para haver consenso” (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 103).

5.9 A mensagem de estabilidade

Uma das essências da gestão Toyota é a noção que a pessoa tem de que não será, em princípio, punida ou responsabilizada por revelar problemas, por se mostrar aberta a receber críticas. São famosos os casos históricos em que a Toyota se mostrou publicamente contrária a demissões. Em fins da década de 90, em meio à crise asiática, a operação toyotista na Tailândia passou por quatro anos de perdas, sem demitir. A alta liderança da empresa exigiu cortes de custos, mas que não se tocassem em pessoas. Uma grande agência de rating já chegou a reduzir a nota de classificação de crédito da Toyota pelo “emprego vitalício” que a empresa cultua (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). O impacto emocional que demissões provocam na organização pode fazer com que as pessoas escondam problemas, que é o que a cultura toyotista busca evitar a todo custo (TORRES JUNIOR, 2002, pág. 10).

Nesse contexto, é interessante notar como a Toyota dissemina entre as pessoas uma “mensagem de confiança”. Uma “mensagem” interna, de certa forma subliminar, de que a empresa tem como premissa básica e fundamental a manutenção no emprego de quem agrega valor. Há, aqui, outro tipo de relação que se estabelece entre empresa e funcionários. Trata-se

de uma comunicação baseada no exemplo, na atitude, principalmente das lideranças, que visam gerar um grau de confiança no funcionário. Um exemplo histórico disso, “marco” desse tipo de atitude/mensagem, ocorreu quando a Toyota japonesa passou por problemas financeiros no final da década de 40. O Japão vivia uma grave crise macroeconômica no pós-Segunda Guerra Mundial. Para combater inflação, os norte-americanos, que então ocupavam o Japão, restringiram o crédito, o que acabou provocando depressão econômica. Nesse contexto, a família Toyoda demitiu um quarto dos trabalhadores, que então se revoltaram e ocuparam a fábrica, mobilizando o sindicato. Jones, Ross e Womack (2004) e Liker e Hoseus (2009) explicam detalhes dessa passagem que ilustram estruturas fundamentais do sistema Toyota.

Após demoradas negociações, a família proprietária e o sindicato chegaram a um compromisso que se consagrou como a fórmula das relações trabalhistas na indústria automobilística japonesa. Eliminou-se um quarto da força de trabalho, conforme originalmente proposto. Mas Kiichiro Toyoda renunciou à presidência, assumindo a responsabilidade pelo fracasso da empresa, e os empregados remanescentes receberam duas garantias. Uma foi o emprego vitalício; a outra, pagamentos gradualmente crescentes, conforme o tempo de serviço (...) Em suma, eles se tornaram membros da comunidade Toyota (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 43).

Essa promessa levou a medidas preventivas, como uma grande reserva financeira (cerca de 30 bilhões de dólares) para sustentar a empresa durante os anos ruins. Isso somado a um planejamento extremamente cuidado acerca dos níveis de emprego, para evitar contratar gente “a mais” que poderiam ser demitidos em situações críticas (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 64).

O emprego estável é o alicerce do compromisso da Toyota que os membros de equipe são seus recursos mais importante e que o investimento no seu desenvolvimento é prioridade. Dentro da Toyota, entende-se que, exceto por uma catástrofe econômica para toda a empresa em uma escala semelhante àquela do final da década de 1940, os empregados não serão demitidos” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 75.).

Naquela ocasião, esse alicerce do sistema Toyota/lean foi desenvolvido. À época, funcionários da empresa também concordaram que precisariam ser flexíveis no tipo de trabalho que fariam na empresa. Estabeleceu-se que haveria outro tipo de atitude, diferente da típica relação entre empregados e empresas. Os trabalhadores precisariam trabalhar cotidianamente para introduzir melhorias em todos os processos produtivos, em vez de “apenas” fazerem seus trabalhos sem reagir, de forma adequada, aos problemas. Uma postura proativa nascia deste fato e se tornaria marca da empresa.

De volta à fábrica, Taiichi Ohno se deu conta das implicações desse compromisso histórico: a força de trabalho se transformara num custo fixo tanto

quanto, a curto prazo, a maquinaria da companhia, e, a longo prazo, o que era ainda mais importante. Afinal, a maquinaria velha poderia ser depreciada e posta fora, mas a Toyota teria de obter o máximo de seus recursos humanos por um período de 40 anos, a saber, do momento em que o novo trabalhador ingressasse na companhia, no Japão geralmente entre 18 e 22 anos, até que atingisse a aposentadoria, aos 60 anos de idade. Fazia sentido, portanto, aproveitar as qualificações dos trabalhadores e seus conhecimentos e estruturas (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 43-44).

Essa mensagem de estabilidade reforçou a mentalidade que preconiza não ter medo das lideranças. Consolidou uma certa segurança para revelar problemas. Trata-se de uma gestão que “exige que as pessoas tornem as coisas mais visíveis, então precisamos convencer as pessoas que seu emprego está seguro, que jamais serão demitidas por admitirem um erro” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 386).

É diferente do que ocorre na gestão moderna/tradicional. “O maior conflito observado dentro das empresas americanas que querem aprender o Modelo Toyota é sua orientação de curto prazo e a necessidade de que cada ação realizada em nome da produção enxuta se pague sozinha rapidamente” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 51). A produção em massa trata a força de trabalho como “simples custo variável”, mentalidade que obteve força e se propagou, por exemplo, na indústria automotiva, que não hesitava em demitir trabalhadores ao sinal de crise (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 30). A Toyota “contrata o funcionário para o longo prazo” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 130).

“Costuma-se dizer que uma firma americana, ao enfrentar um problema complicado que tem um ano para resolver, gastará os três primeiros meses com planejamento, três com implementação e seus fazendo ajustes e atando pontas soltas. A Toyota, na mesma situação, gastaria onze meses planejando e um mês implementando (sem deixar pontas soltas). (...) A Toyota gasta tanto tempo e esforços com a fase de planejamento porque ela é crítica para a aprendizagem. Os gerentes da Toyota querem garantir que compreendem profundamente o histórico e os fatos da situação atual antes de seguir em frente” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág.27). “...se a melhoria esperada não for conquistada, a equipe vai querer saber se os resultados decepcionantes foram consequência de falta de compreensão da situação ou de má implementação da solução” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 27).

A ideia de gestão incutida nisso é que se o funcionário tiver segurança no trabalho terá mais condições psicológicas de avaliar criticamente suas próprias atividades. Se tiver medo, tenderá a esconder falhas, que jamais serão solucionadas. “Os princípios fundamentais da Toyota foram baseados na ideia de o emprego ser maior que uma simples transação financeira. O emprego é um investimento mútuo da parte da empresa e do funcionário em uma parceria de

longo prazo para o desenvolvimento de ambos” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 64). Hoseus e Liker detalham como essa cultura da estabilidade no emprego foi colocada em prática à época em que a Toyota assumiu a NUMMI (New United Motors Manufacturing, Inc), joint venture da Toyota com a General Motors, em Fremont, Califórnia, nos EUA, e teve de negociar com um sindicato norte-americano. Kiyoshi Furuta, à época responsável pelo departamento de recursos humanos, utilizou-se dessa mensagem de estabilidade nas negociações.

O sindicato precisava cooperar com a administração para aumentar a produtividade, que é o conceito mais básico. Em troca, dissemos que se houvesse um período difícil, seríamos os primeiros a sofrer: a administração, não os funcionários. E, um período longo e fiscalmente difícil, cortaríamos o salário da administração antes de tudo. Depois, traríamos de volta as funções terceirizadas, e só então pensaríamos em reduzir o número de trabalhadores” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 82).

Para tentar manter a mensagem de emprego seguro, há a ideia de contratar da forma certa. Significa garantir a contratação de um funcionário que “não só é capaz de realizar suas tarefas, mas que está comprometido com a empresa e com o emprego no longo prazo” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 108). Também a ideia de “contratar na quantidade certa”, que tenta equilibrar as necessidades da empresa com relação à mão de obra necessária, no curto, médio e longo prazo. “O principal critério para decidir sobre a quantidade de pessoas para contratar é evitar uma equipe inchada. Assim, o emprego das pessoas contratadas pode ser protegido no longo prazo” HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 106). Assim, privilegia-se, por exemplo, trabalhar em dois turnos e não em três, para não precisar desligar pessoas quando a demanda desaquecer (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 363). A consequência é que trabalhar na Toyota exige disposição para se ter “flexibilidade”, ou seja, adaptar-se para trabalhar em serviços diferentes, caso seja preciso. E certa sobrecarga de trabalho no curto prazo, para que não se precise “inchar” a empresa de gente (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 371).

Programar apenas dois turnos, com a oportunidade de horas extras de produção diárias entre eles e em alguns sábados, é parte da estratégia geral da Toyota que é contrária ao pensamento de muitos executivos de empresas de manufatura com quem conversamos. Sua primeira pergunta é porque a Toyota não cria operações contínuas e opera 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano, se a demanda é maior que a oferta? Se tudo que a Toyota considerasse fossem números e lucro, sem considerar a flexibilidade de operação e evitar a necessidade de demissões, isso seria correto. O que a Toyota perde no curto prazo é mais do que compensado pelo ganho no longo prazo em termos de confiança, lealdade e comprometimento dos membros da equipe. É claro que o uso de dois turnos por dia também cria tempo para a manutenção preventiva, o que aumenta a produtividade dos equipamentos durante as horas de trabalho

(HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 364).

Há aqui um tipo diferente de comunicação e relacionamento. Uma visão de que o relacionamento entre as pessoas e a organização não é de curto prazo. Para Convis (2005), o sistema Toyota só pode existir se houver essa base necessária da segurança no emprego. Hoseus e Liker registraram uma experiência de Pete Gritton, que foi vice-presidente de RH na Toyota, sobre o que aprendeu com seu mentor japonês da montadora:

“Quando comecei a trabalhar com contratações, Hiroshike me disse: ‘sua função é proteger a segurança do emprego de 8.000 pessoas, e nunca ponha esses empregos em risco. A Toyota tem uma história de 49 anos de emprego seguro, não pise na bola. Nós esperamos que as pessoas se esforcem mais quando precisamos, mas nada substitui a sensação de segurança na empresa. Se há uma coisa que fazemos bem é planejar nossas contratações para proteger a reputação da Toyota e respeitar a estabilidade no emprego no longo prazo dos membros de equipe. Essa é uma questão crítica para a Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 106).

Na década de 90, a Toyota enfrentou uma recessão japonesa que colocou à prova esse “credo” de evitar demissões. A empresa teve de colocar em prática uma série de ações para evitar demissões: redução e eliminação de horas extras, cancelamento de novas contratações, redução do trabalho temporário, redução de turnos e até fechamento de fábricas, mas com a transferência das pessoas para outras unidades. Mesmo assim, as pessoas não tinham trabalho, pois a demanda havia diminuído. A empresa não demitiu. A mão de obra “ociosa” era usada em equipes formadas por toda fábrica para efetuar ações de melhorias em segurança, qualidade, custos, produtividade...

Em vez de justificar demissões, o que poderia ter acontecido, pois o Japão estava em sua recessão mais longa desde a Segunda Guerra Mundial e as demissões da década de 1950, a Toyota buscou outras opções. A empresa alocou a mão-de-obra disponível para a uma enorme divisão de P&D (pesquisa e desenvolvimento). Dúzias de veículos da concorrência foram comprados e desmontados peça por peça. A seguir, cada peça dos diversos veículos foi mostrada coletivamente. Um exército de membros de equipe, líderes de equipe e líderes de grupo passou dias analisando as milhares de peças, tendo ideias sobre como melhorar o projeto das atuais peças da Toyota em termos de segurança, qualidade, produtividade e custos. Centenas de ideias foram enviadas e implementadas pelos engenheiros projetistas. A atividade reduziu a quantidade de peças do carro, eliminando suportes chicotes elétricos. A qualidade foi mantida ou melhorada, enquanto os custos foram reduzidos. Como estas eram mudanças ao projeto, a fábrica e os clientes não viram suas consequências durante alguns anos. Foi um investimento de longo prazo que compensou tanto em termos de retorno financeiro quanto de confiança dos membros de equipe (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 373).

No Brasil, há casos em que a implementação do lean leva as pessoas a terem medo de demissão, por acarem que o termo “lean” significará um “enxugamento” da empresa. Segundo Catenb, Marodina e Saurinb (2015), essa falta de clareza, que é uma falha da comunicação da empresa, gera receio, medo às pessoas, que não participam ativamente da adoção, o que gera fracasso (CATENB; MARODINA; SAURINB, 2015, pág. 914).

5.10 Gestão visual e “A3”

Uma das bases do modelo Toyota/lean é um processo comunicacional: a “gestão visual”. Trata-se de um dos conceitos mais fundamentais desse sistema. Como nesse modelo a essência básica é a identificação e resolução de problemas, a “gestão visual” será a responsável por deixar os problemas aparentes, claros, fáceis de serem identificados, para serem “enxergados”, analisados quanto às suas causas raízes e finalmente resolvidos. No sistema Toyota/lean, a gestão visual tem como objetivo mostrar, de forma clara, como está ocorrendo o processo produtivo. Precisa ser clara e comunicativa, capaz de fazer com que qualquer pessoa entenda, numa simples e rápida visão (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 329-330). A gestão visual toyotista/lean é explicada como uma forma simples de mostrar, visualmente, o que ocorre num processo, para que os resultados, ali mostrados, possam ser vistos e discutidos por todos. Nesse contexto, a gestão visual é usada para compartilhar conhecimento, estimular discussões e promover consenso. A gestão visual alinha-se ao que Torres (2002) coloca como uma gestão que não se atenha apenas aos discursos dos oradores, mas também numa retórica visual, mas “presente em símbolos, objetos, na cultura, nas falas, ações, na empresa como um todo, e não apenas no desempenho de um orador” (TORRES, 2002, pág. 5-6).

Hoseus (2009) explica que esse conceito é o inverso da gestão visual feita pela gestão tradicional/moderna, pois essa é burocrática, não inteligível e faz uma comunicação que, em verdade, não diz nada de importante. Para o autor, a gestão visual Toyota/lean só terá sentido se for projetada para ser de fácil entendimento e mostrar claramente quais são os problemas que estão ocorrendo nos processos produtivos. O objetivo é sempre o mesmo: enxergar as falhas para poder corrigi-las. Liker reforça que tornar visual (no sentido de deixar o trabalho visível) é fundamental no sistema Toyota/lean porque isso tenderá, se for feito da forma correta, a tornar visíveis as falhas, os problemas. Trata-se aqui do sétimo entre os 14 princípios fundamentais.

“Usar indicadores visuais simples para ajudar as pessoas a perceberem imediatamente se estão diante de uma situação padrão ou de um problema” (LIKER, 2005, pág. 57).

Outra ferramenta de gestão, mas que também é de comunicação, é o “processo A3”. É uma prática na qual toda e qualquer coisa importante que se precise fazer – resolver um problema, realizar um projeto etc. – deve ser escrito numa única folha de papel seguindo um passo a passo que visa destrinchar o problema ou a ação. Esse passo a passo é, na verdade, um tipo de análise que se faz. A simplicidade dos processos toyotistas é fruto do cotidiano. Diz a regra do A3 que ele deve ser feito numa folha de 42 por 29,7 centímetros, tamanho universalmente conhecido como A3. A explicação, segundo Smalley e Sobek (2010, pág. XII), é que “essa era a maior folha de papel que cabia em uma máquina de fax”. O objetivo do A3 é gerar uma compreensão mais profunda do problema. O A3 gera um tipo de pensamento, uma forma de raciocínio e de comunicação sobre o que se quer e se precisa fazer numa organização. Trata-se de um tipo de pensamento raro nas organizações. É um processo de gestão que exige interação entre as pessoas. É uma visão sistêmica.

Os relatórios A3 não podem ser elaborados em isolamento, por um indivíduo trabalhando exclusivamente em seu cubículo. Há uma espécie de processo, um conjunto de princípios seguidos em certa sequência, que provoca uma série de comportamentos necessários para a aproveitar o poder do relatório A3 enquanto ferramenta de solução de problemas colaborativa” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 33).

O A3 começa, de forma narrativa, pelo “objetivo” do se quer fazer. Em seguida, a “condição atual”, na qual são registrados os problemas, as condições indesejáveis que se tem hoje e que se busca mudar ou corrigir. O próximo passo é escrever qual será a “condição ideal” ou a “condição alvo” que se pretende atingir. A seguir, registra-se o que será feito para se chegar à “condição alvo”, que é o passo da “implementação”. Por fim, anota-se o “acompanhamento” da ação, ou seja, como tudo será acompanhando e verificado.

Hoseus, que atuou muito tempo na Toyota fazendo A3, explica que ficou anos para desvendar o significado do nome A3. “Todos pensavam que era algum código secreto japonês, até que um dia alguém voltou da copiadora com a informação de que A3 era o tamanho do papel em que o relatório era escrito” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 332). A3 é o nome daquela folha de papel com 297 milímetros de largura e 420 milímetros de comprimento.

A ideia de colocar tudo o que de mais importante se deve saber e fazer numa única folha de papel concentra um propósito comunicacional de concisão, de foco, no sentido de que todos vejam uma única coisa, a mais importante. Shook diz que o “insight da Toyota foi que cada

problema que uma organização enfrenta pode e deverá ser capturado em uma única folha de papel. Isso possibilita que todos aqueles que enfrentam o problema enxerguem por meio da mesma lente” (2008, pág. 7). Em termos comunicacionais, tem uma função das mais estratégicas, que é a de gerar diálogo, no sentido de fazer com que as pessoas discutam e dialoguem com base no que está registrado naquela única folha.

A ferramenta é usada informalmente para realizar nemawashi com outros para “preparar terreno” antes da apresentação formal de um problema ou de uma proposta. O relatório A3 também é conhecido como “rascunho de ataque”. Essa é uma parte crucial da “cultura Toyota, pois o autor apresenta as informações para ser “criticado”. Essa é uma técnica muito produtiva e valiosa, mas não pode ser usada sem que já haja uma cultura de respeito e confiança. O autor está dizendo “não estou pessoal e emocionalmente ligado a essas informações e estou disponibilizando-as a todos para que sejam atacadas” Ao mesmo tempo, os críticos estão dizendo (implicitamente): “Não leve isso para o lado pessoal; estamos criticando as informações, não a sua pessoa”. Com essa compreensão mútua, é possível contornar as críticas formais, polidas e superficiais que geralmente vemos em outras organizações e chegar à comunicação de verdade (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 332).

O conceito básico que está por trás dessa mecânica do A3 é o chamado PDCA, sigla das expressões “plan”, “do” “check” e “act”. Elas resumem o chamado “ciclo de melhoria”, um método de propor e efetuar mudanças em processos produtivos, também chamado por “Ciclo de Deming” ou “Roda de Deming”, em referência a ideias similares de Edwards Deming. “É a filosofia básica por trás do pensamento A3” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 19). Trata-se de uma ferramenta que propicia a reflexão, o pensamento sobre os problemas, e a partilha disso com as pessoas (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 34). As características comunicacionais do A3 são, em essências, ilustrações da base comunicacional como um todo do sistema Toyota/lean. São sete elementos comunicacionais e de organização do pensamento. O primeiro deles é a objetividade. A comunicação toyotista/lean precisa ser objetiva. Quanto mais houver objetividade no que se está narrando melhor será o processo de gestão.

Como a observação humana é inerentemente subjetiva, cada pessoa vê o mundo de uma maneira um pouco diferente da outra. Assim, as representações mentais da realidade que as pessoas sentem podem ser muito diferentes, e cada pessoa tende a acreditar que a sua representação é a certa. Na maioria dos casos, os indivíduos dentro de uma organização possuem um entendimento suficientemente comum para conseguirem trabalhar juntos e ter sucesso. Mas, com bastante frequência, quando vão aos detalhes da situação, o entendimento comum começa a desmoronar, e as diferenças no modo como vemos a realidade ficam expostas (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 35).

O pensamento A3 tenta, então, reconciliar os diferentes pontos de vista; parte do pressuposto de múltiplas perspectivas de uma mesma situação, organizadas de forma clara e estruturada, tende a revelar, objetivamente, o problema. Isso se os diferentes pontos de vistas tiverem como base fatos e dados. Esse processo pode criar o que se chama de realidade compartilhada. “Em outras palavras, é uma representação compartilhada de uma realidade compartilhada” (SMALLEY; SOBEK, 2010, pág. 36). Por outra visão, o processo A3 e a consequente mentalidade do PDCA são também campos de experimentação. Estimulam pessoas a experimentarem soluções, checarem os resultados e, se for o caso, fazer tudo de novo. Tira as pessoas da zona de conforto (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008).

5.11 Gestão do conhecimento

No século 21, o manejo do conhecimento é a atividade mais estratégica nas organizações. Essa mentalidade está “impregnada” no sistema Toyota/lean. Trata-se de um modelo, cuja essência é gerar, cotidianamente, ensino e aprendizagem na organização. Só assim, aprendendo e ensinando, é que as pessoas conseguem, efetivamente, encontrar, analisar e resolver problemas, aumentando agregação de valor e eliminando desperdícios. Uma organização aprendiz é aquela que tem um processo estruturado e ativo de disseminação o conhecimento. O aprendizado organizacional típico da gestão Toyota/lean ainda carece de estudos e literatura aprofundada (FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013, pág. 4). Nesse quesito, a Toyota, apesar de sua estrutura transnacional, ainda opera como se fora uma empresa pequena, partindo-se do pressuposto de que todos na organização sabem sobre as operações de todos, o que é, na base, a essência da gestão do conhecimento da gestão toyotista/lean. A ideia desse modelo é tornar o conhecimento tácito de cada um, sua sabedoria individual acumulada pela experiência no trabalho, como algo explícito a todos. No pensamento Toyota/lean, todos são professores e alunos de todos (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008).

Torres (2010) diz que uma das estruturas do modelo Toyota é estabelecer “rotinas de aprendizado e aprendizado evolucionário” (TORRES, 2010, pág. 13). Drucker diz que o principal recurso da sociedade não socialista e pós-capitalista é o conhecimento, que é e será, cada vez mais, o recurso controlador, o principal fator de produção, mais importante que os fatores tradicionais, terra, trabalho e capital (DRUCKER, 1999, pág. XIII-XV). É uma mudança radical com relação à mentalidade que perdurou nos últimos 250 anos. Essa sociedade do conhecimento reveste-se de um embate, um confronto entre os intelectuais, que representam o “ser”, e os “gerentes”, que se preocupam com o “fazer”. “Transcender essa dicotomia em uma

nova síntese será o grande desafio filosófico e educacional da sociedade pós-capitalista” (DRUCKER, 1999, pág. XVII).

Isso quer dizer que o conhecimento, que antes significava “ser”, torna-se, cada vez mais, um recurso aplicado ao “fazer”. Segundo Drucker, nos primeiros cem anos da revolução industrial, o conhecimento foi, inicialmente, convergido para a produção de ferramentas. Numa segunda fase, que se iniciou em torno de 1880 e terminou com o fim da 2ª Guerra Mundial, o conhecimento foi gerido de forma a ser utilizado no trabalho, na produção, o que Drucker chama de “revolução da produtividade”. Isso “converteu o proletariado na classe média burguesa, com renda próxima à da classe superior. Assim, a Revolução da Produtividade venceu a guerra de classes e o comunismo” (DRUCKER, 1999, pág. 5).

O recurso econômico básico – “os meios de produção”, para usar uma expressão dos economistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais (a “terra” dos economistas), nem a mão-de-obra. Ele é e será o conhecimento. As atividades centrais de criação de riqueza não serão nem a alocação de capital para usos produtivos nem a mão-de-obra – os dois polos da teoria econômica dos séculos dezenove e vinte, seja ela clássica, marxista, keynesiana ou neoclássica. Hoje o valor é criado pela “produtividade” e pela “inovação”, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os “trabalhadores do conhecimento” – executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar conhecimentos capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento. Praticamente todas essas pessoas estarão empregadas em organizações (...) o desafio da sociedade pós-capitalista será a produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 1999, pág. XVI - XVII).

Para Drucker, isso ocorreu porque houve uma trajetória evolutiva do conhecimento e sua utilização, que culminaram numa transformação radical do que é conhecimento e como pode ser utilizado. Até o século 18, o conhecimento e sua função eram explicados por duas teorias no ocidente e outras duas no oriente que, de certa forma, igualavam-se.

No ocidente, Sócrates, por meio de Platão, em 400 a.C, acreditava que o conhecimento tinha como função o autoconhecimento, a evolução da pessoa. Já Protágoras, contemporâneo de Sócrates, proclamava o conhecimento como algo que tinha a função de tornar a pessoa capaz de “dizer”; mais do que isso, capaz de “saber dizer”. De forma similar, no oriente, os adeptos de Confúcio viam o conhecimento como algo a ser usado para “saber dizer” e “como dizer”, para levar o ser humano pelo caminho da evolução. Também para os taoístas e para o zen, conhecimento era pressuposto para o autoconhecimento, para a sabedoria (DRUCKER, 1999, pág. 11-12). Embora tivessem suas diferenças, essas teorias refutavam, igualmente, uma característica ao conhecimento. A respeito do que ele não significava. “Ele não significava

capacidade para fazer. Não significava utilidade. Utilidade não era conhecimento, mas aptidão – a palavra grega é *téchne*” (DRUCKER, 1999, pág. 12).

mesmo para Sócrates e Protágoras a *téchne*, apesar de elogiável, não era conhecimento. Ela estava limitada a uma aplicação específica e não tinha princípios gerais. Aquilo que o capitão do navio sabia a respeito de navegar da Grécia até a Sicília não podia ser aplicado a mais nada. Além disso, a única maneira de se adquirir uma *téchne* era por meio de aprendizado e experiência. Uma *téchne* não podia ser explicada em palavras, faladas ou escritas; só podia ser demonstrada. Até 1700, ou mesmo depois, os ingleses não falavam em “habilidades”. Eles falavam em “mistérios” – não apenas porque o possuidor de uma habilidade prática jurava guardar segredo dela, mas também porque uma habilidade era, por definição, inacessível a quem não tivesse sido aprendiz de um mestre a aprendido pelo exemplo (...) Mas então, a partir de pouco depois de 1700 – e dentro de apenas cinquenta anos –, a tecnologia foi inventada. A própria palavra é um manifesto, que combina *téchne*, isto é, o mistério de uma habilidade, com “logia”, conhecimento organizado, sistemático, significativo (DRUCKER, 1999, pág. 12).

Para Drucker, foi essa mudança que tornou possível ou inevitável o capitalismo das grandes corporações. Isso porque a *téchne* passou a exigir o conhecimento concentrado, não aquele espalhado pelas oficinas artesanais, mas nas grandes fábricas. “O ponto central foi a mudança da produção, quase da noite para o dia, do artesanato para a tecnologia” (DRUCKER, 1999, pág. 14). Nesse sentido, a aplicação do conhecimento foi realizada em três fases. Na primeira, para desenvolver ferramentas, equipamentos, produtos, o que corresponde à primeira fase da revolução industrial. A segunda fase, foi a aplicação do conhecimento para melhorar o trabalho, o que marcou a segunda revolução industrial. A mudança seguinte, a terceira, é a atual: na qual o conhecimento é aplicado ao conhecimento. “Esse é o terceiro e talvez definitivo passo na transformação do conhecimento. Fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente poder ser mais bem aplicado para produzir resultados” (DRUCKER, 1999, pág. 26). É o que Drucker chama de “revolução gerencial”.

Como suas predecessoras – conhecimento aplicado a ferramentas, processo e produtos e conhecimento aplicado ao trabalho humano – a Revolução Gerencial já se estendeu a todo o planeta. Foram precisos cem anos, da metade do século dezoito até a metade do século dezenove, para que a Revolução Industrial dominasse o mundo. Foram preciso cerca de setenta anos, de 1880 até o fim da Segunda Guerra Mundial, para que a Revolução da Produtividade fizesse o mesmo. E menos de cinquenta anos – de 1945 a 1990 – para que a Revolução Gerencial também dominasse o mundo (DRUCKER, 1999, pág. 26).

Sinal disso é a evolução da função do típico gerente. Ainda no período da 2ª Guerra Mundial e depois do conflito, gerente era aquele que, na organização, era responsável pelo

trabalho de algumas pessoas, que a ele obedeciam e eram subordinadas. “Em outras palavras, um gerente era um ‘chefe’, e gerência era posição e poder” (DRUCKER, 1999, pág. 28). Essa função mudou radicalmente. Já na década de 50, o gerente se tornou o profissional que é responsável pelo trabalho de outra pessoa. “Sabemos hoje que essa definição também é demasiado restrita. A definição correta de gerente é a de alguém que é responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento” (DRUCKER, 1999, pág. 28). Gerência é, então, a capacidade de aplicar conhecimento ao conhecimento. Assim, conhecimento é o recurso organizacional mais importante – mais do que os tradicionais (terra, mão de obra e capital). A predominância fundamental do conhecimento, como recurso mais importante que os demais, é o que faz a sociedade atual ser pós-capitalista.

Para Drucker, a função primordial das organizações é, nesse contexto, utilizar os conhecimentos para torná-las produtivas, ou seja, torná-las úteis na produção de algo. “Os conhecimentos por si mesmo são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isso possível é a tarefa da organização, a razão para sua existência, sua função” (DRUCKER, 1999, pág. 34). A organização baseada no conhecimento também alterou a base fundadora do capitalismo, sob a qual se acreditava que o capitalista tirava do trabalhador o “meio de produção”. Mas na contemporaneidade, o trabalhador especializado é dono do próprio “meio de produção”, que é o “conhecimento”.

Sem o conhecimento, que é propriedade do empregado, a máquina é improdutiva. Sob o capitalismo, o trabalhador era totalmente dependente da máquina. Na sociedade dos empregados, o empregado e as ferramentas de produção são interdependentes. Um não pode operar sem o outro. E enquanto as ferramentas de produção, como o analisador de ultra-som, têm localização fixa, o técnico que sabe como operá-las e interpretar suas leituras tem mobilidade. A máquina depende do empregado, e não o contrário. (...) Na sociedade dos empregados, estes necessitam de acesso a uma organização. Sem ela, não poderão produzir. Contudo, eles têm um trunfo importante em sua mobilidade. Eles levam consigo os meios de produção – seu conhecimento (DRUCKER, 1999, pág. 48-49).

Drucker diz que apenas fazer e movimentar coisas tornou-se um passivo, enquanto conhecimento, cada vez mais, é um ativo nas organizações. O maior desafio das empresas é lidar com os conhecimentos dos trabalhadores. Será o conhecimento deles e não a produtividade dos que fazem e movimentam coisas que fará uma organização desenvolvida. A gestão do conhecimento é a essência do sistema Toyota/lean, que promove isso ao propagar a mentalidade solucionadora de problemas, de agregação de valor, de eliminação de desperdícios. Compartilhar essas experiências é uma das chaves da comunicação Toyota/lean.

A Toyota criou um conceito que expressa essa mentalidade: “yokoten”, que é a atividade de compartilhar horizontalmente as soluções para problemas nas diferentes áreas da organização. O conceito é uma das bases conceituais da gestão de conhecimento desse modelo de gestão. Parte do pressuposto que é preciso compartilhar por toda a empresa as soluções de problemas comuns a todos. Uma das práticas que fazem parte desta ideia é fazer com as pessoas passem por diversos setores da companhia para aprenderem os diferentes serviços, independentemente de suas respectivas especialidades. “A expectativa é que o executivo da Toyota continue a aprender durante toda sua carreira” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 169).

Essa gestão parte do pressuposto de que qualquer coisa que se faça numa organização deve ser encarada como uma oportunidade de aprender e/ou ensinar. “A aprendizagem é considerada eterna dentro de um ambiente Toyota” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 166). Isso começa com o estímulo para que todos compartilhem informações importantes entre si acerca dos problemas que ocorrem no fluxo de produção em que todos participam. Então, é preciso que todos cheguem a um consenso sobre as causas raízes e como solucioná-las definitivamente.

Nesse sentido de aprendizado dentro de uma gestão Toyota/lean, é fundamental o papel do mentor, do líder, que é o de “distribuir missões desafiadoras, fazer perguntas difíceis e depois assistir ao aluno tendo dificuldades” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 166). Hoseus (2009) conta como que um executivo que o liderou na Toyota ensinou-o como é essa mentalidade. “Uma vez, depois de uma reunião perguntei por que me deixava passar por tantas dificuldades. Sua resposta foi ‘não posso simplesmente dar a resposta, é melhor que você descubra sozinho. Essa maneira é muito poderosa’” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 170).

Citado por Hoseus e Liker (2009, pág. 68), o “The Toyota Way 2001”, documento interno da Toyota sobre seu sistema de gestão, diz que: “Nós consideramos que os erros são oportunidade de aprendizagem. Em vez de culpar os indivíduos, a organização realiza ações corretivas e distribui o conhecimento gerado por cada experiência entre todos”.

Nesse modelo de gestão há um alto valor dado à aprendizagem na prática. Significa que aprende melhor quem aprende fazendo, tentando, experimentando. Isso tem raízes históricas na Toyota. “O genchi genbutsu, que em geral se refere a ver o problema pessoalmente para entendê-lo em profundidade, é muito mais amplo e reflete o valor que é dado a ‘sujar as mãos’ e aprender na prática” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 138).

Na gestão Toyota/lean, a empresa é como uma escola. “Todos os funcionários sêniores são professores de seus colegas mais jovens, e aqueles que estão realizando desenvolvimento no trabalho são ensinados explicitamente sobre como realizá-los” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 160). Percebe-se nesse modelo de gestão um enorme estímulo ao aprendizado contínuo,

diário e cotidiano. A gestão do conhecimento é fundamental para o crescimento de uma organização e para a evolução da sociedade. Para Carbone (2005 apud ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 181), o conhecimento se relaciona com a ideia de verdade, na medida em que serve para resolver problemas – do contrário, não será mais conhecimento. Para Santiago Jr. (2004, p. 29 apud ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 181), o conhecimento é uma “mistura fluida de experiências, valores, informações contextualizadas e insights”. Esse conhecimento nasce da cabeça das pessoas, e nas organizações se manifesta não apenas nos documentos, mas também nos processos, nas práticas, nas rotinas, ou seja, na forma com que as pessoas trabalham.

Para Melo (2003), a gestão do conhecimento deve ser utilizada para transformar os bens intelectuais da organização – o conhecimento e o talento – em maior e melhor produtividade, em valores positivos, em mais competitividade. Nesse contexto, a gestão do conhecimento passa pela geração e coleta desse conhecimento, sua assimilação e aproveitamento. O objetivo é uma empresa mais inteligente. “A gestão do conhecimento se encontra diretamente vinculada a aprendizagem organizacional, memória organizacional, compartilhamento de informação e trabalho colaborativo” (ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 186).

O conhecimento, no entender de Carbone (2005), é a grande riqueza das organizações. Em uma era cada vez mais mundializada, de mercados competitivos, onde a comunicação expõe permanentemente a qualidade e a deficiência dos produtos e serviços vendidos, inovar significa sobreviver. A inteligência organizacional representada pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção e de atendimento ao cliente se torna ou um fator decisivo no ambiente contemporâneo. Assim, o conhecimento passou a ser visto como o grande diferencial da produção (ACOSTA; SANTOS, 2012, pág. 188).

Bueno acredita que boa parte das empresas com gestão tradicional não consegue fazer uma efetiva geração de conhecimento, pois tem uma comunicação de fachada. Para o autor, na prática essas organizações têm somente processos de transmissão de informação.

Para essas empresas, a Comunicação Empresarial (que como vimos, nem pode ser chamada de Comunicação) não se integrará jamais ao processo de gestão do conhecimento. Pensando bem, como imaginar gestão de conhecimento sem que a comunicação seja assumida na íntegra, isto é, sem que haja interação intensa, transparente, ágil entre os que participam da empresa? Sem comunicação, no sentido estrito do termo, nem se pode falar em gestão do conhecimento (BUENO, 2005, pág. 94).

Liker detalha a mentalidade Toyota/lean como uma busca em desenvolver os trabalhadores para que aprendam cotidianamente. Um aprendizado que deverá ser desenvolvido

por meio da identificação e resolução de problemas. Trata-se de um desafio cotidiano, permanente, que gera dose diária de aprendizado. O modelo Toyota/lean é um sistema em que inevitavelmente as pessoas aprendem ao trabalharem, pois a gestão exige isso. Esse modelo estimula todas as pessoas da organização a se abrirem ao aprendizado constante (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 609). Isso difere da produção em massa, cuja mentalidade tende a alienar o trabalhador, que saberá apenas o suficiente para cumprir sua tarefa que fora idealizada por outro.

Desde os executivos até os funcionários da fábrica que agregam valor, a Toyota desafia as pessoas a utilizarem sua iniciativa e criatividade para experimentar e aprender. É interessante que humanistas e defensores dos trabalhadores tenham, por vários anos, criticado o trabalho da linha de montagem como sendo opressivo e desprezível, abolindo as faculdades mentais dos funcionários. Contudo, quanto a Toyota instala linhas de montagem, seleciona somente os funcionários melhores e mais brilhantes e os desafia a se desenvolverem em suas funções através da constante solução de problemas. De modo semelhante, a Toyota forma as equipes de vendas, projetos, pelas, contabilidade, recursos humanos e de todos os aspectos da empresa com indivíduos cuidadosamente selecionados, dando-lhes a orientação de melhorar os processos e de descobrir modos inovadores para satisfazer os clientes. A Toyota é uma verdadeira organização de aprendizagem que esteve evoluindo e aprendendo durante a maior parte do século. Esse investimento nos funcionários deve assustar as empresas tradicionais de produção em massa que simplesmente se concentram em fabricar peças e contar dólares trimestralmente enquanto trocam de líderes e de estruturas organizacionais em intervalos de poucos anos (LIKER, 2005, pág.34-35).

5.12 Comunicação entre líderes e liderados

Numa gestão tradicional, criticar o chefe pode ser algo arriscado ou evitado. Na gestão Toyota/lean é o que se espera dessa relação, pois ambos precisam mostrar problemas mutuamente. Há, inclusive, a permissão de não se seguir ordens superiores se o “gemba” mostrar que outro caminho precisa ser seguido (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008). Trata-se de uma gestão que instaura, então, uma estrutura plana direcionada aos processos e não exclusivamente às hierarquias. Processos são mais importantes que diferenças hierárquicas (FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013, pág. 3). A hierarquia é focada como um “sistema de serviço mútuo”; o controle, “por controle”, fica menos importante que a excelência dos processos (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 613). A relação entre líderes e liderados concentra-se, nesse contexto, na prática sistemática de questionamentos mútuos, ou seja, um fazendo perguntas ao outro, sobre os processos produtivos, seus problemas

e como melhorá-los (TORRES, 2010, pág. 14). Não se trata de uma relação fácil. “Dentre os principais fatores de um aprendizado enxuto, o mais difícil e demorado na construção de uma organização verdadeiramente enxuta envolve a mudança de comportamento das lideranças (FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013, pág. 3). De fato, diversos autores enfatizam que, para ser efetivo, o modelo Toyota/lean depende de uma certa mentalidade, postura e atitude das lideranças, que precisam adotar práticas comunicacionais específicas. Liker diz, por exemplo, que o sistema precisa criar e desenvolver líderes dentro da organização, em vez de buscá-los no mercado. Isso porque “um bom líder deve entender detalhadamente o trabalho diário, de modo que possa ser o melhor professor da filosofia da empresa” (LIKER, 2005, pág. 57).

Na gestão Toyota/lean, uma das essências é fazer com que a responsabilidade maior de resolver problemas, de melhorar a forma com que se faz o trabalho, esteja na base da pirâmide, ou seja, nos trabalhadores da produção, onde se cria o valor (JONES; ROSS; WOMACK, 2004, pág. 4). O principal responsável por fazer essa mentalidade funcionar é o líder. É nele que esse pensamento deve florescer e prosperar. É por meio da atitude do líder que os liderados numa organização toyotista/lean são estimulados a ter atitudes, práticas e comportamentos necessários. “Se a empresa quer que os funcionários façam a coisa certa (tratar as pessoas com respeito, admitir erros, trabalhar passionavelmente na solução de problemas e investir pessoalmente na empresa), ela precisa inspirar um comprometimento real” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 213). Esse comportamento deve ser dado como exemplo pelos líderes da organização. Por meio de suas práticas e formas de liderança, eles precisam inspirar comprometimento. Para isso, as pessoas têm de sentir nos líderes as atitudes típicas da gestão Toyota/lean (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 214).

O perfil de um líder típico da gestão Toyota/lean é distinto do líder encontrado na gestão moderna/tradicional. Na primeira, o líder prefere ouvir “más notícias” em vez das boas. As más representam os problemas que precisam ser resolvidos. Esse líder é como o professor responsável que quer saber os problemas, as dúvidas dos alunos, para ajudá-los a resolver. Desde o fundador Sakichi Toyoda criou-se uma cultura de que o trabalho mais importante de um líder é ajudar sua equipe a definir, analisar e comunicar soluções de problemas (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 39). Acerca disso, Hoseus e Liker contam outra história sobre Taichi Ohno, que gostava de pintar um círculo num ponto da fábrica e pedia aos discípulos que ficassem dentro do círculo apenas observando o que acontecia.

De tempos em tempos, Ohno voltava ao círculo e perguntava o que haviam visto. O mestre nunca revelava ‘a resposta certa’, mas claramente estava

ensinando. A maioria das pessoas que fica parada no círculo descreve como uma das experiências de aprendizagem mais profundas de suas vidas. O treinamento era uma introdução ao significado de *genchi genbutsu*. Todos aprendiam que a primeira impressão superficial do processo ensina muito pouco sobre o verdadeiro nível de perda dentro do sistema. Para entender o problema de verdade, era necessária uma observação muito mais profunda do que o que estavam acostumados a fazer (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 139).

A mentalidade toyotista/lean acerca do papel da liderança muda com relação ao papel do líder da gestão moderna/tradicional. A pirâmide da empresa vira de ponta cabeça. O mais importante não é quem está “lá em cima”, no alto núcleo de poder, mas é quem está produzindo, quem agrega valor, geralmente no chão de fábrica.

O líder verdadeiro é aquele que ajuda quem agrega valor a agregar mais valor. Trata-se da ideia de “liderança servidora, que apoia, ensina e está aberta” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 246). o líder toyotista/lean é aquele que busca desenvolver o liderado. Treiná-lo, apoiá-lo a melhorar seu trabalho. Diferente do líder tradicional/moderno que busca “dar ordens” e “controlar” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 254). O líder Toyotista/lean precisa ser humilde, reconhecer as pessoas, seus trabalhos e respeitá-las. Hoseus e Liker reproduzem um discurso de Taiichi Ohno que diz muito sobre a forma como a gestão Toyota/lean vê o papel do líder:

Se você está no *gemba* observando, faça algo por eles (os trabalhadores). Se fizer, os trabalhadores vão pensar “ele está nos observando, mas tem umas boas ideias”. Assim, quando os trabalhadores o virem, estarão esperando sua ajuda de novo no futuro. O resultado é que começarão a lhe contar o que torna o trabalho mais difícil e vão pedir ideias sobre como melhorá-lo. Se os trabalhadores pensam “Lá está ele, parado. Ele deve ter muito tempo de sobra. Nunca faz nada por nós”, ninguém lhe contará os seus problemas (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 335).

A liderança toyotista/lean ocorre dentro de um sistema “puxado”. Nela, os liderados “puxam” o líder para perto de si, pois sentem confiança que ele irá ouvi-los, compreendê-los e ajudá-los a fazer melhor. Isso é diferente do líder “empurrado, no qual os trabalhadores são empurrados para seguir as ordens dos gerentes (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 336). Em resumo, o líder Toyota/lean age para construir uma cultura de “compartilhamento” de problemas e de soluções. Na cultura toyotista, quanto mais a pessoa “sobe” hierarquicamente menos torna-se importante na agregação de valor. Seu valor residirá no fato de conseguir apoiar mais e mais pessoas em suas tarefas de agregação de valor. Em outras palavras, “quanto mais perto chegamos da ponta da pirâmide, mais pessoas é nosso dever apoiar”. Nesse sentido, não é algo rápido nem fácil formar um líder ao estilo Toyota/lean. Formar um líder toyotista pode levar

dez anos ou mais (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 338-337).

Outro conceito é que a liderança precisa estar focada em problemas. A mentalidade típica exigida é que as falhas ocorrem porque os processos – e não as pessoas – é que são ruins. É preciso liderar pessoas para que elas trabalhem para melhorar processos. E se as pessoas cometem erros, isso não é ruim, desde que aprendam com os erros e usem esse aprendizado para melhorar processos. O líder Toyota/lean é aquele que cuida das pessoas que agregam valor, para que elas passem a agregar cada vez mais valor. Em resumo, são os que têm consciência de que quem agrega valor “são as pessoas mais importantes, e todos os outros e tudo mais na Toyota existe para apoiá-los e dar-lhes o que precisam para realizar seu trabalho” (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 338). Para Adler e Rodman, há tipos de poderes nas relações comunicacionais: o “legítimo”, que advém do respeito conquistado, não pelo cargo, mas por atitudes e sabedoria. E há o “poder da coerção”, fruto da opressão, do medo da não obediência.

Há várias razões pelas quais a coerção geralmente não é o tipo mais eficaz de poder. Em primeiro lugar, ela cria um ambiente de comunicação negativo, já que ninguém gosta de ser ameaçado. Em segundo lugar, ela pode produzir aquilo que veio a ser conhecido como o “efeito bumerangue”, em que uma pessoa ameaçada com algum tipo de punição resiste e faz justamente o oposto que os outros querem que ela faça. Por fim, a coerção por si só pode dizer a uma pessoa o que ela não deve fazer, mas não diz como ela deve se comportar (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 217-218).

Há o “poder do especialista”, o “poder da informação” e o “poder da referência” que são poderes do “monopólio” do conhecimento de alguém, em detrimento do conhecimento de outro que, no entanto, precisa daquele conhecimento. A forma de exercer o poder manifesta-se na maneira de lidar com as pessoas, no relacionamento, entre líderes e liderados, estruturado pelos processos de comunicação. Há estilos de liderança marcados pelas formas de comunicação. O líder autoritário baseia-se na ordem. O “laissez-faire” dá autonomia ao liderado por não saber o que fazer. E o líder democrático baseia a liderança no olhar da maioria (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 221). Para Adler e Rodman, “chefes que têm problemas em entender a perspectiva dos seus empregados serão menos eficientes (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 9).

Blake e Mouton sugerem que o líder mais eficaz (...) é aquele que é altamente preocupado tanto com a tarefa em questão quanto com os relacionamentos. (...) Um estudo abrangente com mais de 1.200 gerentes mostrou que um estilo democrático de liderança tem uma alta correlação com o sucesso. Gerentes eficazes geralmente pediam conselhos e opiniões a seus subordinados, ao passo que os gerentes medianos ou malsucedidos eram mais autoritários e menos preocupados com o bem-estar e com as ideias das pessoas que a eles se reportavam (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 222).

Para Bueno, a gestão moderna/tradicional é marcada por uma minoria de liderança democrática ou mesmo servidora. A maior parte não sabe conviver com divergências, não consideram a pluralidade de pensamentos ou tem como marca uma “democracia de fachada” regada aos simulados “cafés da manhã com o presidente” (BUENO, 2005, pág. 22-23).

Mesmo em organizações autointituladas “modernas”, as práticas de gestão e de liderança escondem o estilo autoritário, centralizador, não participativo e contrário à economia colaborativa. A alternativa a isso é a liderança aberta, que vê a organização como um sistema “que se relaciona estreita e intensamente com o ambiente”. “Uma liderança baseada na perspectiva interpretativa que se ateria a ver a empresa como um sistema social gerador de significados que precisam ser compartilhados”. Que adota uma prática comunicacional/relacional que não se restringe à visão dos líderes, mas ao olhar múltiplo, pluralista (MARCHIORI, 2008, p. 191-192).

Esse “novo tipo” de liderança a que Bueno defende é, para o autor, o esperado pelos mais jovens, pois, por terem sido criados no mundo digital, buscam organizações flexíveis, com descentralização do poder e adeptas à “economia do conhecimento” gestada pelas redes digitais. Para isso ocorrer, elas, as organizações, precisam respeitar as pessoas, o que significa crer que todos na empresa têm poderes e precisam exercê-los. Assim, tem de compartilhar verdadeiramente informação pela organização, buscando construir um clima interno de confiança. Ao mesmo tempo, incentivar comportamentos como a curiosidade e a humildade, assim como saber perdoar os erros (LI, 2011, p. 27-8 apud BUENO, 2005, pág. 67).

É fácil perceber que o atual modelo de gestão contraria essas regras porque pressupõe que o poder deva ser centralizado, que o controle é imprescindível para manter a estabilidade organizacional e a governabilidade; estabelece limites para o compartilhamento, apoiado na tese de que todas as informações que circulam internamente devam permanecer ali enclausuradas; empenha-se firmemente para impedir mudanças, ideias novas; e, especialmente, é resistente (em alguns casos chega a ser truculenta) em relação à divergência de ideias e opiniões, notadamente quando elas questionam as expressas pelas chefias (BUENO, 2005, pág. 67).

Para o autor, é preciso repensar o modelo de gestão moderno/tradicional baseado no “líder-alfa”, centralizador, autoritário, arrogante, que tudo sabe. E conceber um tipo de liderança aberta e que forme outros líderes abertos.

Na liderança aberta, os líderes não se definem pela posição que ocupam no

organograma da organização. Isso significa que existem oportunidades para que trabalhadores individuais pratiquem as competências de liderança aberta e experimentem o poder, o trabalho em colaboração (...). Quanto mais relacionamentos positivos você tiver, mais poder alcançará. A liderança aberta não é algo para ser praticado apenas pelo alto escalão da empresa. Pelo contrário, é uma atitude que precisa ocorrer em todos os níveis da organização, com líderes de equipe e funcionários praticando-a em diferentes níveis e de uma maneira diferente dos executivos (Li, 2011, p. 237). A comunicação interna é vital para que essa “cultura de apoio à abertura” se estabeleça e é fácil perceber que essa cultura não será plasmada pelas práticas tradicionais de comunicação, tão mal avaliadas na atualidade, como as intranets que não passam de murais estáticos de avisos e com reduzida participação, os house-organs que se limitam a promover chefias, com seu tom propagandístico e laudatório às organizações, ou com propostas limitadas de participação, como a “caixa de sugestões” e as “conversas com o presidente” (BUENO, 2005, pág. 68).

Para Barnard (1971), lideranças são forças motrizes comunicacionais imprescindíveis nas organizações. Considerando que organizações são complexos sistema de comunicação, as lideranças serão os pontos de conexão desse sistema. E só conseguirão fazer essa conexão por meio de processos comunicacionais (BARNARD, 1971, pág. 213). Para Bueno, boa parte das crises em organizações ocorrem por causa do desempenho das lideranças, sob a forma de como exercem seus papéis comunicacionais. Para Costa, “os gestores esqueceram que trabalham para suas equipes, e não para seus chefes. A cadeia de comando precisa voltar ao fluxo correto” (COSTA, 2014, pág. 64). Para Nassar, a comunicação da liderança é a base para o sucesso ou para o fracasso da organização. “O estilo de comunicação é reflexo do que acontece nos centros de decisão. No âmbito interno das empresas, a confiança entre gestores e colaboradores é a base para uma comunicação eficaz (NASSAR, 2003, págs. 27 e 45).

5.13 Conclusões do capítulo

O modelo de gestão Toyota/lean é estruturado por uma série de interfaces de gestão que são processos de comunicação ou que estimulam ou, ainda, necessitam, para ocorrerem, de processos comunicacionais. Por exemplo, a necessidade de estar no gemba, de ir ao gemba, o que pressupõe um inevitável relacionamento com as pessoas. O ir ao gemba, no entanto, se reveste de outros componentes comunicacionais. Por exemplo, a necessidade de ir ao gemba para entender o porquê dos problemas, as causas raízes das falhas, o que exige a interação entre as pessoas que estão em volta dos problemas, num processo de interação que precisa ocorrer sem amarras ou censuras, ou seja, sem medos ou constrangimentos sobre falar dos problemas. Isso, de certa forma, é um componente de gestão, mas que é um processo de comunicação que

liberta o ser, independentemente de sua posição hierárquica, para falar, para relatar, para descrever, para expressar suas experiências, seus fazeres, seus pensamentos.

Ir ao gembu pressupõe ver os processos produtivos com os próprios olhos, sem intermediações tecnológicas ou midiáticas, o que também propicia estímulos para interações entre as pessoas, para se relacionar, para gerar colaborativismo. Aliás, a gestão Toyota lean pressupõe, por exemplo, andar pela empresa, o que, por si só, já é um processo comunicativo.

Ao pressupor que só se consegue gerir vendo as coisas, isso também abre leque para a evolução do ouvir, do falar, do questionar, do responder. Assim, revela-se um modelo de gestão que se apoia na percepção humana sempre em contato direto com os objetivos; estimula-se uma percepção essencialmente humana sobre o trabalho, o que estimula os processos comunicacionais.

Assim como a de produzir só o necessário e não mais do que o necessário, de fazer o que é necessário (o que se pressupõe achar e eliminar o que é desperdício), isso também requer processos comunicacionais - por exemplo, de gestão visual - que ajudem quem faz o trabalho a perceber o que é trabalho que agrega valor - e que precisa ser mantido e otimizado - e o que não agrega valor. O ciclo PDCA, por exemplo, é um passo a passo que pressupõe, em cada passo, interações comunicacionais necessárias entre as pessoas, que precisam se despir de medos ou constrangimentos de quaisquer tipos para o ciclo funcionar.

A mentalidade de melhoria contínua feita com base em revelar e resolver problemas pressupõe uma comunicação libertária entre as pessoas. Estimular as pessoas a elas próprios resolverem seus problemas também pressupõe uma necessidade comunicacional de interagir com o outro. Valorizar quem agrega valor ao produto, o trabalhador que o faz, que está na base, é também valorizar a comunicação deste trabalhador. A cultura de equipe valoriza a comunicação entre as pessoas.

A busca pela eliminação da culpa também libera “freios” que historicamente, no contexto organizacional, sempre fizeram pessoas se calarem e não manifestarem sobre suas ideias e pensamentos e experiências nos contextos organizacionais, nos cotidianos das empresas. Esse “medo” organizacional afeta o diálogo presencial, a capacidade de fazer perguntas, de ouvir o outro, processos que são potencializados naturalmente pela gestão Toyota/lean. Há, então, um fortalecimento da visão crítica, mas não apenas de alguns, mas de todos os participantes dos processos produtivos, para que se livrem do medo de exponham suas realidades. Isso, porém, só se concretiza se se disseminar o conceito de gestão de respeito às pessoas, o que significa o ato de valorizar a visão do outro sobre os problemas.

Assim, a ideia comunicacional da gestão Toyota/lean propicia um incremento em todos

os fluxos comunicacionais, mas, principalmente, quebra o monopólio do fluxo descendente e potencializa o fluxo ascendente, horizontal, circular e em rede. Nesse contexto, a gestão Toyota/lean estrutura-se por uma série de processos comunicacionais que geram um novo tipo de gestão organizacional do conhecimento, que passa a ser construído pelo relacionamento entre as pessoas envolvidas no trabalho, pela troca de experiência que elas fazem, num conjunto colaborativo e misturado de ver, de ouvir e de questionar o outro.

Para tanto é preciso haver um tipo distinto de relacionamento entre líderes e liderados, não mais baseado na submissão, no medo, na hierarquia, mas na troca, na avaliação técnica, na busca de problemas. Há, assim, uma desconstrução da hierarquização dessa relação, que se manifesta, claramente, nos momentos de discussão de problemas feitos entre líderes e liderados, nos quais se esvazia a hierarquia e se potencializa a razão de quem mais entende o problema.

Essas estruturas comunicativas do sistema Toyota/lean – e suas diferenças com relação a estruturas similares de modelos de gestão tradicionais – serão, então, demonstradas a seguir nos estudos de casos feitos em duas empresas que estão adotando o sistema Toyota/lean.

6 ESTUDOS DE CASOS: INSTITUTO DE ONCOLOGIA DO VALE (IOV) E GRUPO WOLPAC

Nessas duas empresas, foram realizadas 11 entrevistas com 11 pessoas no total, todos funcionários – sendo 7 funcionários do IOV e 4 funcionários do grupo Wolpac –, além de pormenorizadas coletas/registros de materiais e intensivas observações de campo em ambas as companhias (conforme já se detalhou na Metodologia desta tese).

Após a coleta de todo o material, na fase de exploração dos dados coletados – na leitura pormenorizada dos conteúdos das entrevistas e das coletas/registros e observações de campo – notou-se claramente que havia relatos/indícios sobre um “antes” e um “depois” do sistema Toyota/lean em 16 processos comunicacionais. Ou seja, em 16 processos comunicacionais ocorrem transformações significativas por causa da adoção do novo sistema de gestão, segundo os relatos de todos os entrevistados, que foram confirmados pelas coletas/registros de materiais e observações de campo. Com a utilização do software NVivo, foi observado que esses 16 pontos de transformações podem ser aglutinados em três processos de gestão/comunicação básicos que são os três grandes pontos de transformação comunicacional que foram gerados, em ambas as empresas, pela adoção do sistema Toyota/lean. São eles:

- a) **comunicação sobre problemas**: a adoção do sistema Toyota/lean gera, segundo a pesquisa feita nas duas empresas, uma significativa mudança na forma com que as pessoas e a empresa se comunicam sobre problemas no cotidiano das organizações. Essas mudanças se subdividem em quatro subpontos:
 - **no diálogo sobre problemas**: o novo sistema de gestão altera profundamente a forma com que as pessoas falam, dialogam, conversam sobre problemas na e sobre a organização;
 - **na gestão visual**: o novo modelo gera uma nova e específica maneira sobre como esses problemas são exibidos, mostrados a todos e, sobretudo, na maneira como esse novo processo traz mais discussão sobre problemas e mais exibição de problemas, estruturando um “moto perpétuo” dentro da organização em que exibir problemas gera mais discussão sobre problemas, o que traz mais exibição de problemas e assim por diante;
 - **no uso do A3**: o novo sistema de gestão gera o uso intensivo dessa “ferramenta” de gestão típica do sistema Toyota/lean, que é, na prática, também, um processo de comunicação;
 - **em processos de ensino-aprendizagem**: o novo modelo gera uma série de ações

e dinâmicas comunicacionais que disseminam conhecimentos entre as pessoas das organizações.

b) comunicação entre as pessoas: a adoção do sistema Toyota/lean, segundo a pesquisa feita nas duas empresas, promove uma significativa mudança na forma com que as pessoas se relacionam e se comunicam. Essa mudança se subdivide em oito subpontos:

- **na comunicação à distância/mediada por tecnologia versus a comunicação presencial:** segundo mostrou a pesquisa, o sistema Toyota/lean provoca uma “migração” da comunicação baseada em suportes tecnológicos e feita à distância para uma comunicação mais presencial, “ao vivo”, entre as pessoas;

- **na comunicação interpessoal:** segundo mostrou a pesquisa, o sistema Toyota/lean muda a forma, as características da comunicação interpessoal entre as pessoas;

- **no diálogo:** segundo mostrou a pesquisa, o sistema Toyota/lean transforma a maneira, o sentido, o propósito do diálogo entre as pessoas;

- **em saber perguntar:** segundo mostrou a pesquisa, o sistema Toyota/lean altera como as pessoas fazem perguntas umas às outras.

- **em saber ouvir:** segundo mostrou a pesquisa, o sistema Toyota/lean alterou a maneira com que as pessoas “ouvem” nas empresas;

- **na comunicação em meios às equipes:** segundo mostrou a pesquisa, o sistema Toyota/lean mudou a forma, o propósito da comunicação das pessoas em meio às suas equipes de trabalho;

- **na comunicação nas reuniões:** segundo mostrou a pesquisa, o sistema Toyota/lean alterou a dinâmica comunicacional das reuniões de trabalho nas empresas;

- **na busca por consenso:** E, finalmente, segundo mostrou a pesquisa, o sistema Toyota/lean mudou a forma de buscar e atingir o consenso nas duas organizações.

c) comunicação das lideranças: a adoção do sistema Toyota/lean, segundo a pesquisa feita nas duas empresas, promoveu uma significativa mudança na forma com que lideranças e liderados se relacionam e se comunicam. Essa mudança se subdivide em quatro subpontos:

- **no diálogo entre líderes x liderados:** a adoção do sistema Toyota/lean, segundo a pesquisa feita nas duas empresas, alterou o diálogo, a conversa entre líderes e liderados em ambas as companhias;

- **em receber ou fazer críticas:** a adoção do sistema Toyota/lean, segundo a

pesquisa feita nas duas empresas, alterou o fenômeno comunicação de fazer ou receber críticas acerca do trabalho em ambas as organizações.

- **em receber ou fazer advertências/punições:** a adoção do sistema Toyota/lean, segundo a pesquisa feita nas duas empresas, promoveu mudanças relacionadas a receber ou fazer advertências e/ou punições em ambas as empresas;

- **na percepção de estabilidade/instabilidade no emprego:** a adoção do sistema Toyota/lean, segundo a pesquisa feita nas duas empresas, interferiu na percepção das pessoas acerca de suas percepções sobre a estabilidade que sentem na empresa.

A seguir, os resultados dos estudos de casos feitos no IOV e na Wolpac – com os materiais coletados/registrados, as observações de campo e as entrevistas – já subdivididos e cada um desses três tópicos e seus respectivos subtópicos.

Para efeito de melhor compreensão desta tese, ou seja, para tornar a tese mais didática, em algumas dos tópicos a seguir optou-se por detalhar primeiro os materiais coletados/registrados e em seguida os resultados das entrevistas. Em outros tópicos, optou-se pelo inverso.

6.1 Comunicação sobre problemas: revelar e discutir sobre problemas no IOV e na Wolpac

Os processos de comunicação que se instauram com a adoção do sistema Toyota/lean são, basicamente, focados em estabelecer processos, estruturas e fluxos comunicacionais sobre os problemas que ocorrem nas organizações e as possíveis maneiras de resolvê-los. Dentro desse escopo, há uma série de processos de gestão que são estabelecidos e que são permeados de novos processos comunicacionais diferenciados, no sentido de que não ocorriam nas organizações pesquisadas antes da adoção do novo sistema de gestão. Esses processos de comunicação que se instauram com a implementação da gestão Toyota/lean atuam, essencialmente, para que as pessoas consigam identificar e mostrar problemas a todos. É uma primeira base comunicacional que é modificada e que influenciar todo os outros processos e comunicação. Com a adoção do sistema Toyota/lean, percebe-se essa alteração nos processos de comunicação focados em problemas em quatro frentes bem marcantes que não se manifestavam antes da adoção desse modelo de gestão.

- a) **no diálogo sobre problemas:** primeiro, uma série de estruturas e de novos processos comunicacionais que atuam para fazer com que as pessoas, juntas, em interação e relacionamento, procurem, encontrem, exibam, discutam e resolvam problemas;

- b) na gestão visual:** segundo, na implementação da gestão visual, uma das bases dos sistemas Toyota/lean, que foi implementada nas duas empresas e que direcionaram a comunicação entre as pessoas para mostrar e discutir sobre problemas;
- c) no “método A3”:** terceiro, na implementação do chamado “Método A3”, uma ferramenta de gestão para se resolver problemas, mas que é, essencialmente, um processo de comunicação sempre coletivo entre as pessoas;
- d) em processos de ensino-aprendizagem:** e, quarto, nos processos de ensino-aprendizagem que se alteraram com a adoção do modelo Toyota/lean nas duas empresas.

Nos estudos de casos realizados duas empresas – o IOV e a Wolpac – essas quatro mudanças ficaram bem marcadas por meio das seguintes instâncias de pesquisa:

- e)** na observação e coleta/registro (produção de imagens) de uma série de estruturas comunicacionais, frutos da adoção do sistema Toyota/lean, que transformaram a comunicação cotidiana dentro da organização;
- f)** nas entrevistas, nas quais todos os entrevistados foram unânimes com relação a essa mudança, apontando e destacando todas as mesmas estruturas identificadas como peças-chaves nas mudanças dos processos comunicacionais nas empresas;
- g)** nas observações de campo realizada pelo pesquisador desta tese, que presenciou e registrou, em vídeos e fotos, diversas novas dinâmicas comunicacionais que passaram a ocorrer entre as pessoas nas duas organizações, após a adoção do sistema Toyota lean;
- h)** e nas entrevistas com os consultores entrevistados, que atestaram e confirmaram a ocorrência das mudanças, generalizando essas mesmas mudanças para outras empresas, às quais eles atuaram

A seguir, então, os materiais coletados e registrados que mostram a adoção desses novos processos de comunicação relacionados a “comunicação sobre problemas” em cada uma das duas empresas, no IOV e na Wolpac:

6.1.1 Comunicação sobre problemas no IOV: materiais coletados/registrados

Foram observados e registrados uma série de materiais/processos de comunicação que foram adotados no IOV após a adoção do sistema Toyota/lean. São eles:

6.1.1.1 Quadro gerador de ideias

Um artefato principal que foi adotado após a adoção do sistema Toyota/lean e que mudou a forma das pessoas compartilharem problemas é o “Quadro gerador de ideias”. Trata-se um quadro que permite a qualquer pessoa da organização comunicar e compartilhar com todos, de forma fácil e imediata, um problema que vivenciou no cotidiano do trabalho. Pode também registrar e compartilhar uma ideia de melhoria, seja ela para resolver um problema que foi detectado, seja para melhorar um processo produtivo.

Imagem 1 – O “Quadro Gerador de Ideias” do IOV

Um “Quadro gerador de ideias do IOV, que são colocados em todos os setores da empresa, espaço comunicacional em que colaboradores registram problemas, ideias de soluções e, com base nisso, discutem diariamente, de forma interdisciplinar e envolvendo múltiplos cargos e funções, os problemas cotidianos da empresa. Imagem: Alexandre José Possendoro.

É um quadro simples e de fácil uso e entendimento, refletindo a ideia de comunicação do sistema lean, cuja base é ajudar a tornar problemas e soluções claras e fáceis ao entendimento de todos. O quadro é dividido em cinco partes: “Ideias”, “Aprova”, “Executa”, “Conclui” e “Descarta”. Em “Ideias”, qualquer pessoa pode inserir, em qualquer momento, um problema que vivenciou no trabalho que precisa ser enfrentado. Todos os dias, cada departamento faz uma reunião rápida ao lado desse quadro, intitulada “Round de Segurança”, quando as pessoas, então, discutem os problemas que foram registrados no período anterior. Esses problemas são, então, encaminhados para solução, migrando, então, pelas partes “Aprova”, “Executa” e

“Conclui”. Ou podem ser descartados, caso na reunião as pessoas considerem, em grupo, que não se trata de um problema real ou relevante.

Esses quadros estão em todos os departamentos, em locais de fácil acesso, ao lado de onde ocorre o trabalho real das equipes, como ilustram as figuras 2 e 3.

Imagem 2 - Quadros geradores de ideias no IOV

Outro exemplo de “Quadro Gerador de Ideias” colocado num dos departamentos da empresa. Quadros estão por toda companhia. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Quadros reúnem ideias, registros de problemas e são a base para as discussões diárias das equipes sobre os problemas, encontros e discussões que ocorrem sempre “ao pé dos quadros”. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Cotidianamente, esses quadros são usados para compartilhar os problemas. Obviamente, são artefatos de comunicação que estimulam as pessoas perceberem, registrarem, compartilharem e falarem sobre problemas. São diversos desses quadros espalhados por todos os departamentos ou setores de todas as unidades do Instituto de Oncologia do Vale (IOV). E são peças geradas pela mentalidade comunicação que o sistema Toyota/lean trouxe para a empresa.

6.1.1.2 “Alertas de Segurança” e “Post-its de Ideias”

Esses quadros suportam dois tipos de documentos utilizados para comunicar problemas ou ideias de melhorias: os “Alertas de Segurança” ou os “Post-its de Ideias”. Os “Alertas de Segurança” são papeis padronizados utilizados por qualquer pessoa da empresa para relatar um problema. Como o próprio nome diz, é um “Alerta” de que algo ruim ocorreu ou está ocorrendo. E o termo “Segurança” é porque trata-se de um documento utilizado, basicamente, para alertar sobre problemas que podem prejudicar ou diminuir a segurança do paciente.

Imagem 3 – O “Alerta de segurança” do IOV

☺ A/B

ALERTA DE SEGURANÇA NÍVEL 1

DE: <u>Edvane</u>	PARA: <u>Adm ativo</u>	DATA EVENTO: <u>12/01/18</u>
DESCREVA O EVENTO/ALERTA: não entregue placas ativo. ativo não registrado como bem		
DESCREVA AS AÇÕES IMEDIATAS IMPLANTADAS: Revogado NFs SPPAR		
PROPOSTA DE CONTRAMEDIDA DEFINITIVA PARA O PROBLEMA: Ovar TP COLOCAR O TP EM REVESTIMENTO DE ROTINA. <u>A3 DE ATIVO</u>

 Nome / Assinatura

Alerta de Segurança IOV – Março de 2015

Exemplo de “Alerta de segurança” que registra e compartilhar problemas. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

ALERTA DE SEGURANÇA NÍVEL 1

DE: Comando CIP-2

PARA: Manutenção

DATA EVENTO: 29/5/17

DESCREVA O EVENTO/ALERTA:

Chassi de filme comum (novo) com qualidade ruim para visualizar imagem um pebre sendo assim estamos usando filme oncológico para todos planejamentos de pebre.

DESCREVA AS AÇÕES IMEDIATAS IMPLANTADAS:

Lais entrou em contato com o suporte para resolver pendência.

PROPOSTA DE CONTRAMEDIDA DEFINITIVA PARA O PROBLEMA:

REALIZADO CONTATO COM LAIS, REALIZADA TESTES COM O CHASSI EM SPC DEPOIS DA AÇÃO, ACONTECEU FALHA PARA SOLUCIONAR A TROCA.

Sayana Ayus
Nome / Assinatura

Eduardo Oliveira
Coordenador de Manutenção

Alerta de Segurança IOV - Março de 2015

160318 Edu levou o Chassi 12/01 EM COBRIL ANDREAS OS TESTES

Outro exemplo de “Alerta de Segurança”, documento no qual as pessoas registram problemas, discutem causas raízes e possíveis soluções. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Nesse papel, qualquer pessoa que identificar um problema pode – e é estimulado a fazer isso – registrar o problema, compartilhando assim o problema entre todos, o que é o primeiro passo para se buscar uma possível solução. O papel tem basicamente quatro partes bem simples de serem preenchidas. Há o “cabeçalho”, em que a pessoa coloca seu nome, a data e para qual setor aquele problema é encaminhado. Então, na segunda parte, ela vai descrever o “evento”, no caso, o problema que percebeu. Na terceira parte, ela descreve o que já foi feito para tentar minimizar ou corrigir o problema de forma imediata, assim que ele foi percebido. E na terceira parte, a pessoa sugere contramedidas que possam eliminar definitivamente o problema, ou seja, garantir que ele não ocorra mais. Finalmente, a pessoa assina o documento.

É interessante notar que esse papel estimula as pessoas a enxergarem problemas, a compartilhar e comunicar esse problema, mas também as estimula a já “atacarem” o problema, seja imediatamente e/ou preliminarmente, mas também faz com que as pessoas pensem e discutam soluções definitivas para as falhas. Trata-se de uma peça que gera comunicação, conversa entre todos, mas também faz as pessoas terem uma postura/atitude pró ativa com relação aos problemas. Os “Alertas” podem ser feitos a qualquer momento, a lápis ou a caneta. Não há nenhuma formalidade, mas a ideia é que as pessoas tentem relatar o problema de forma a mais clara e, se possível, resumida.

É interessante notar que os problemas relatados são muito diversificados – vão de problemas que acometem os pacientes a detalhes de operações administrativas. Qualquer pessoa que atua na empresa – do porteiro ao presidente – tem liberdade para fazer um alerta.

Imagem 4 – Exemplo de problema relatado num “Alerta” no IOV

ALERTA NÍVEL 1

Local de abertura do alerta: MANUTENÇÃO DATA: 18/05/18

DESCREVA O EVENTO/ALERTA:

REALIZADO VITAMENTO AO FORNECEDOR
EM OUTRA CONTA SENDO QUE O MESMO
JA HAVIA SOLICITADO ATENÇAO,
O MESMO FICOU IRITADO COM A
MANUTENÇÃO.

ROBSON MARILINO SILVA
NF 15 R\$ 141,60
GENCO.

DESCREVA AS AÇÕES IMEDIATAS IMPLANTADAS:

Exemplo de problema relatado num “Alerta”: papel serve como estimulador de discussões cotidianas sobre problemas.

É interessante notar que esses papéis são intensamente utilizados em todos os departamentos da organização. Recentemente, a empresa mediu a evolução da quantidade de alertas gerados mês a mês em dois de seus principais departamentos – nas unidades de Radioterapia e de Quimioterapia. A mediação abarcou os períodos de setembro de 2017 a fevereiro de 2018. Nesse período, foram gerados um total 1.520 alertas, numa média de cerca de 253 alertas por mês.

Tabela 9 – Evolução dos Alertas no IOV

Período	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18
Quant. Alertas	295	184	79	379	310	273

Fonte: IOV.

Gráfico 1 – Evolução na quantidade de “Alertas” no IOV

Fonte: Jornal “IOVocê” (SEGURANÇA, 2018, pág. 4).

O levantamento foi divulgado no jornal interno da empresa, intitulado “IOVocê”, e teve como intuito perceber que tal ferramenta comunicacional tem sido utilizada intensamente por todos, além de compartilhar com as pessoas esse uso, visando estimulá-los. Segundo texto publicado no jornal sobre os “Alertas”:

O sistema de gestão do IOV é centrado no paciente com foco na segurança. As equipes de Atendimento, Farmácia, Enfermagem e Administrativo utilizam o Round de Segurança e o Quadro Gerador de Ideias com o objetivo de ajudar no planejamento e na integração das equipes. Alertas de Segurança foram desenvolvidos para identificar e eliminar riscos. Quanto mais o processo é analisado e são abertos alertas de segurança, mais seguros ficam e a possibilidade de um Evento Sentinela ocorrer se torna mínima. Caso ocorra algum Evento, são utilizadas ferramentas para detecção, análise e criação de barreiras para que estes não ocorram novamente (SEGURANÇA, 2018, pág. 4).

É interessante notar que há um estímulo na organização para que haja cada vez mais “Alertas” em todos os departamentos. A ideia é fazer com que todas as pessoas da organização olhem constantemente seus trabalhos de forma crítica, tentando identificar problemas. Tanto isso é verdade que a edição de janeiro/fevereiro do jornal “IOVocê” divulgou para os colaboradores da empresa um balanço entre as quantidades de “Alertas” da unidade de Radioterapia e da unidade de Quimioterapia, concluindo que a quantidade de alertas mensais da unidade de Radioterapia havia ficado abaixo dos 100 alertas por mês, enquanto a de Quimioterapia ultrapassara na maioria dos meses mais de 100 alertas por mês.

O jornal passou, então, uma mensagem que deveria se discutir porque os alertas diminuíram no setor de Quimioterapia e publicou o seguinte texto junto ao balanço dos “Alertas”, como se fora um recado a todos da organização: “Observamos uma leve queda nos números de Alerta de Segurança das unidades de Radioterapia. Ação: discutir em fechamento do Quadro de Ideias / Alertas de Segurança com o objetivo de retornarmos ao indicador de 100/mês” (SEGURANÇA, 2018, pág. 4).

Gráfico 2 – Evolução da quantidade de “Alertas” no IOV por unidade

Evolução da quantidade de “Alertas” de duas unidades do IOV: poucos alertas em uma delas fez com que empresa divulgasse entre funcionários “que estão encontrando poucos problemas”. Fonte: Jornal “IOVocê” (SEGURANÇA, 2018, pág. 4).

O IOV mantém a produção de um jornal interno, intitulado “IOVocê”, um veículo impresso distribuído aos colaboradores que também têm a missão de disseminar as práticas lean e, principalmente, a mentalidade de buscar, compartilhar e dialogar sobre problemas.

IOV & VOCÊ

Informativo do Grupo IOV

68

Janeiro/fevereiro
2018

Olhar Atento da Equipe Multiprofissional é o Diferencial do Cuidado Coordenado

O Modelo de Cuidado Coordenado, foi desenvolvido e vem sendo aplicado pelo Instituto de Oncologia do Vale, desde 2016, com o objetivo de oferecer atendimento centrado nas necessidades do paciente, acompanhando-o em todas as etapas do cuidado. Desde então, a visita dos pacientes à instituição ao pronto socorro reduziu em 30% e o grande diferencial que gerou este resultado é o olhar atento da equipe multiprofissional do IOV.

Neste modelo, a equipe de enfermagem tem um papel muito importante de orientação e suporte, antecipando as necessidades, principalmente, no que diz respeito ao controle da dor. Quando inicia o tratamento, o paciente recebe todas as orientações necessárias e é acompanhado de perto pelos enfermeiros, que a cada visita ao IOV avaliam sua saúde física, psicológica e emocional, se tornando referência e gerando um vínculo.

“Todas as alterações do paciente são avaliadas por uma equipe multiprofissional (médico, enfermeiras, psicóloga, nutricionista, fisioterapeuta, assistente social e farmacêuticos) e direcionadas para manejo adequado,

orientando e intervindo até a estabilização ou resolução do quadro”, explica a enfermeira Leura Cristina Mengelô Gomes.

Durante o acompanhamento dos pacientes, a equipe do Cuidado Coordenado atua no controle da dor e dos efeitos colaterais do tratamento,

que estão entre as principais causas que os levam ao Pronto Atendimento.

Esse modelo de assistência permite a integração de novas práticas e tecnologias no acompanhamento do paciente durante toda sua trajetória no IOV, oferecendo a melhor experiência do cuidado.

“Todas as alterações do paciente são avaliadas por uma equipe multiprofissional (médico, enfermeiras, psicóloga, nutricionista, fisioterapeuta, assistente social e farmacêuticos) e direcionadas para manejo adequado, orientando e intervindo até a estabilização ou resolução do quadro.”

Fonte: Jornal “IOVocê” (OLHAR, 2018, pág. 1).

O “Quadro Gerador de Ideias” não serve apenas para estimular o registro, compartilhamento e discussão de problemas, mas também, de forma complementar, para incentivar que todas as pessoas da empresa sugiram, compartilhem, discutam e implementem ideias de melhorias em todos os processos produtivos – sobretudo as direcionadas a sanar os problemas observados cotidianamente e também registrados no “Quadro”.

Diferente dos “Alertas”, as ideias são registradas em post-its amarelos e coladas no quadro, ao lado ou em cima dos “Alertas”. São ideias diversificadas que podem focar todo e qualquer processo produtivo da organização, inclusive temas polêmicos, complexos...

Não há preconceito quanto às ideias; todos podem e devem dar ideias, desde que sejam, objetivamente, pensadas para, efetivamente, melhorar os processos produtivos de forma objetiva e factual.

Imagem 5 – Post-its com ideias

Exemplo de ideias afixadas cotidianamente nos quadros geradores de ideias. Essas ideias são discutidas diariamente pelas equipes multidisciplinares (com pessoas de diferentes cargos e posições hierárquicas)
 Fonte: IOV. Imagens: Alexandre José Possendoro.

É perceptível que a adoção dos post-its como veículos, como mídia, para o registro das ideias é proposital, para gerar ideias curtas, objetivas e fáceis de serem entendidas e discutidas por todos em grupo, que é o objetivo básico de todas as ações: evoluir o diálogo sobre problemas. É interessante notar que criou naturalmente na organização uma estrutura discursiva padrão para se registrar ideias. Essa estrutura se compõe de uma frase ou duas. Geralmente iniciada pelo verbo, na maioria das vezes no infinitivo, o que já denota um intuito de que a ideia gere uma ação. A frase, então, resume o que deve ser feito, na visão do autor da ideia, e onde.

Imagem 6 – Post-its com ideias (2)

SINALIZAR DE ALGUMA FORMA
DISCRETA, OS PACIENTES SORO
POSITIVO.

Liri Alinzi
Bruno. Lira.

... sobre auto cuidado, possíveis efeitos...

Após reforma, ter ^{RST (Major)} um
 cantinho e mesa e cadeiras
 para crianças. (e desenhos e
 lápis de cor). deixar a parede
 para desenhos.
 20/04 Elaine (Recepcion).

Reformular etiqueta
 de sinalização de
 prioridade.

PRIORIDADE
Motivo:
Data de Início:

Thaís / Sheila

Post-its com exemplo de “estruturas textuais” de ideias de melhorias dos processos dadas pelas pessoas: “poder” do verbo, objetividade e fácil entendimento para facilitar as discussões cotidianas sobre problemas. Fonte: IOV. Imagens: Alexandre José Possendoro.

Por toda a organização, os quadros geradores de ideias são lotados, todos os dias, tanto pelos “Alertas de Segurança” quanto por post-its com ideias. Um documento complementa o outro e estimula as pessoas a, primeiro, enxergar problemas e possibilidades de melhorias e de soluções e, segundo, compartilhar e discutir esses problemas com seus pares, sempre focando nos processos, na eliminação de desperdícios, na criação de mais valor.

Imagem 7 – Quadros de ideias com Alertas e Post-its com ideias

10/17/19 12:00 PM

1. The number of students who are not in the band is 100 - 40 = 60.

June

Found in my collection
the paper of
H. J. H. J.

Proton
0.011

1874

Adorno: *quebradas*
 en esta *luz* para
 la *vida* de *quiere*
que *que* *que*
que *que* *que*

Quando a enfermeira for abrir
alguma lupa e o sistema
não estiver aberto em sua posição
normal, a mesma poderá
alterar a informação da lupa,
fazendo assim o correto registro.
Enf.^a Fabiane

TA

ALERTA DE SEGURANÇA NÍVEL I

DE: Técnicos
PARA: Física DATA EVENTO: 17/07/18

DESCREVA O EVENTO/ALERTA:

Os profissionais do paciente não tiveram conhecimento que a SSD de localização por marcadores está divergindo dos dados técnicos.

* Fichas técnicas 94,5 * marcadores 96,0

É o comparecimento OPE sobre o problema no plano da mesa.

não houve nenhuma informação na ficha técnica (comunicação interna) →

DESCREVA AS AÇÕES IMEDIATAS IMPLANTADAS: Paciente foi suspenso no Arco de Curiel. OPE (não se trata de) Fisicamente reagido muito com Física.

PROPOSTA DE CONTRAMEDIDA DEFINITIVA PARA O PROBLEMA:

18/07/18
Pacientes que participam de Boost no simulador devem ser informados como 1º estágio.

(2 etapas no arquivar, física e mecânica posterior)
Uma melhoria

“Alertas” e post-its se sobrepõem e se misturam nos quadros geradores de ideias. Foco principal é gerar compartilhamento e discussões coletivas sobre problemas. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

6.1.1.3 Impacto versus Complexidade

Outra peça que mudou a comunicação das pessoas sobre problemas e soluções na empresa é a tabela chamada “Impacto versus complexidade”. Trata-se de uma tabela muito simples de ser feita, mas que revela uma ideia sofisticada: a de tentar mensurar tanto a agregação de valor que uma ideia terá ao ser concretizada, sempre sob o foco do cliente, quanto a dificuldade que se vai ter para colocá-la em prática. Ou seja, a ideia é tentar “medir” se aquela ideia vale a pena de ser implementada, considerando as dificuldades e/ou facilidades de isso ser feito, versus os efeitos positivos que ela trará.

Imagem 8 – Entenda a tabela “Impacto versus Dificuldade”

Tabela compartilha entre as pessoas – e estimula a discussão entre elas – se os problemas e suas respectivas soluções têm alto/baixo impactos e alta/baixa dificuldades. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

A tabela tem quatro partes. Há a parte em que são enquadradas as ideias de pequeno impacto positivo e de pequena dificuldade de implementação. Todas as ideias que são enquadradas nesse quadrante são questionadas sobre se valem mesmo a pena serem implementadas, pois, apesar de terem pouca dificuldade de implementação, pouco efeito positivo elas terão. Nesse caso, como mostra a “carinha”, é preciso se questionar se realmente é o caso de se gastar tempo, recurso, trabalho... para efetuar a ideia na prática.

Imagem 9 – Tabela “Impacto versus Dificuldade”: quadrante “baixo impacto e baixa dificuldade”

O quadrante de ideias com baixo impacto e baixa dificuldade: será que, considerando o pequeno impacto do problema, vale a pena resolvê-lo? Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

Há o quadrante em que são centradas as ideias que podem gerar alto impacto positivo, ou seja, resolver problemas realmente significativos, implementar melhorias que gerem altos valores agregados... e que tem baixa dificuldade de implementação. É a chamada “sopa no mel”; significa as ideias que podem e devem ser implementadas o mais rápido possível.

Imagem 10 – Tabela “Impacto versus Dificuldade”: quadrante “alto impacto e baixa dificuldade”

O quadrante de ideias com alto impacto e baixa dificuldade: rápida discussão na equipe e implementação imediata. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

Há o quadrante em que a ideia teria alto impacto positivo, mas também requeria uma maior dificuldade de implementação: necessitaria de altos investimentos, de mudanças estruturais radicais etc. Nesses casos, a “carinha” presente na tabela pede que se reflita mais sobre a questão, não no sentido de desistir, mas no sentido de se pensar de que forma essa ideia poderia ser implementada. Nesses casos, são as ideias que geralmente geram um A3, desenvolvido em várias mãos, com presença forte das lideranças, que levam, geralmente, um maior tempo de discussão, implementação etc.

Imagem 11 – Tabela “Impacto versus Dificuldade”: quadrante “alto impacto e alta dificuldade”

Quadrante de alto impacto, mas também alta dificuldades: ações mais demoradas, que exigem maior discussão, mais diálogo entre pessoas da equipe, maior participação de altas lideranças nas discussões e elaboração de A3 coletivo. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

E, finalmente, há o quadrante onde são enquadradas as ideias cujos resultados terão baixo impacto e têm alto grau de dificuldade. São as ideias que são geralmente abandonadas ou, pelo menos, têm seus problemas originários monitorados, pois considera-se, no momento, que não valerá a pena o esforço, o trabalho, o investimento, para o impacto pequeno que deverá ocorrer.

Imagem 12 – Tabela “Impacto versus Dificuldade”: quadrante “baixo impacto e alta dificuldade”

Baixo impacto, mas alta dificuldade: ideias que são discutidas pela equipe, mas que são ou abandonadas ou monitoradas, gerando discussão posterior e constante, para análise sobre se o problema e/ou a solução permanecem os mesmos. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

Esta tabela é usada cotidianamente na organização e, assim, é um dos artefatos que vêm transformando a comunicação entre as pessoas. Isso porque em todas as discussões feitas entre equipes, sobre os problemas apontados pelos “Alertas de Segurança” ou sobre ideias do “Post-its de ideias”, em meio à essas discussões, sempre que alguém cita um problema e uma ideia de resolução, um dos integrantes pega esse documento – que está sempre à mão, pendurado no “Quadro de ideias” –, exibe a tabela a todos e pede que enquadrem a ideia na tabela. Esse procedimento acende a discussão, potencializa o diálogo e direciona de que forma aquela ideia será tratada. Como há reuniões diariamente, em vários momentos do dia, em todos os setores, todos da empresa se utilizam dessa tabela. Isso, então, direciona a comunicação entre as pessoas. Guia suas ideias, suas percepções e conclusões.

Imagem 13 – Tabela “Impacto versus Dificuldade” nos quadros de gestão visual

Em todos os setores do IOV, há quadros geradores de problemas e ideias, sempre acompanhados (no detalhe) pela tabela “Impacto versus Dificuldade” – nessas três imagens, em três departamentos diferentes. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

6.1.1.4 Planilhas de perguntas

Outro documento comunicacional que também foi gerado pela nova mentalidade comunicativa estimulada pelo sistema lean – e que essencialmente ajuda a fomentar o diálogo, a discussão acerca de problemas e soluções entre os colaboradores – é uma planilha que traz uma lista com perguntas intitulada “Trabalho Padronizado Semanal”.

Trata-se de um documento utilizado para abrir todas as reuniões diárias entre colaboradores de cada setor ao início do turno diário de trabalho. São as reuniões chamadas de “Rounds de Segurança”. São encontros rápidos, que duram entre cinco e dez minutos, com todos os participantes em pé, no próprio local onde realizam o trabalho. Nessa reunião, um dos participantes faz as perguntas dessa planilha a todos os outros. E o foco da maioria das perguntas é tentar promover uma discussão sobre problemas e possíveis soluções.

Imagem 14 - Perguntas feitas a todos nas reuniões

TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL		Setor: Limpeza		Unidade: SJC		Semana de 11-2 a 17-2	
Medições diárias		SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	Observações
Segurança							
1	Temos algum Alerta de Segurança para revisar?						Segunda
2	Todos os produtos de limpeza, estão identificados com o rótulo?						
3	Todas as baldes estão identificados (setor, produto e limite de 5 L)?						
4	Quantas pessoas estão presentes? Quantas lavaram as mãos?						
Qualidade							
5	Temos alguma queixa de clientes de ordem para hoje?						Terça:
6	Todos os sacos de lixo foram colocados no dia anterior?						
Pessoas							
7	Temos alguma barreira ou atenção especial com pessoal hoje?						
8	A divisão das atividades e da equipe de trabalho estão ok?						Quarta:
Produtividade							
9	Temos algum evento que poderá atrapalhar o trabalho hoje?						
10	Foi registrada a troca de álcool gel no dia anterior? Qual setor?						
11	Foi registrada a troca de sabonete no dia anterior? Qual setor?						
12	Há algum computador e/ou monitor precisando de limpeza do TI?						
Eficiência (Responsabilidade Financeira)							
13	Temos algum desperdício (não) aparente no processo?						Quinta:
14	Temos alguma discussão aberta no Quadro de Ideias?						
Confraternizar							
15	Alguma data especial?						
16	Alguém recebeu algum comentário positivo?						
17	Temos alguma melhoria no período a ser celebrada?						Sexta:
18	Qual a prioridade de hoje, alguma atenção especial?						
Revisão Semanal (toda sexta-feira)							
19	Existe alguma tendência nessa planilha?						
20	O que aprendemos sobre nosso trabalho essa semana?						
21	Precisamos da ajuda da Melissa em algum momento? Quando?						

O formulário “Trabalho Padronizado Semanal”, que traz essencialmente perguntas que são feitas em todas as reuniões. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

São questionamentos que tentam estimular as pessoas da empresa a identificar e, então, falar sobre problemas e prováveis soluções. É, então, mais um documento do modelo de gestão que estimula a comunicação entre as pessoas, mas com um foco específico que é resolver problemas. Cada área da organização desenvolve seu próprio formulário de “Trabalho Padronizado Semanal”, que contém perguntas específicas da área. Em comum, todos os formulários de todas as áreas são essencialmente formados por perguntas, que são feitas em todas as reuniões diárias, em todos os setores.

Imagem 15 – Documentos com perguntas usadas nas reuniões

TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL		Unidade: SJC					Semana de 2019	
Métricas diárias		SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	Observações	
Segurança								
1	Temos algum Alerta de Segurança por resolver?						Segunda: 1	
2	Todos os produtos de limpeza, estão armazenados corretamente?							
3	Todos os produtos estão devidamente etiquetados, produzidos e dentro do prazo?							
4	Quantos produtos estão prontos? Quantos foram os itens?							
Qualidade								
5	Temos alguma queixa de clientes da ontem para hoje?						Terça:	
6	Todos os dados de estoque foram atualizados no dia anterior?							
Pessoas								
7	Temos alguma pessoa ou atendimento especial com pessoal hoje?							
8	A divisão das atividades e da equipe de trabalho está ok?						Quarta:	
Produtividade								
9	Temos algum evento que possa atrapalhar o trabalho hoje?							
10	Foi registrada a taxa de absenteísmo no dia anterior? Qual valor?							
11	Foi registrada a taxa de faltas no dia anterior? Qual valor?							
12	Há algum computador ou outro equipamento com problema de funcionamento?							
Eficiência (Resposta/Atividade Planejada)								
13	Temos algum desperdício (não) aparente no processo?						Quinta:	
14	Temos alguma discussão aberta na Unidade de trabalho?						Sexta:	
Confraternizar								
15	Alguns fatos especiais?							
16	Alguém recebeu algum comentário positivo?							
17	Temos alguma melhoria no período a ser celebrada?						Sexta:	
18	Qual a prioridade de hoje, alguma atenção especial?							
Revisão Semanal (toda sexta-feira)								
19	Existe alguma tendência nessa planilha?							
20	O que aprendemos sobre nosso trabalho essa semana?							
21	Previsões da ajuda da Melisa em algum momento? Quando?							

TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL		Unidade: SJC					Semana de 2019	
Métricas diárias		SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	Observações	
Segurança								
1	Alguns Alerta de Segurança foram? Qual? Quem está respondendo?						Segunda:	
2	Alguns Não Conformidades? Como estão as?							
3	Quantos produtos estão prontos hoje? e sistemas de dados?							
Qualidade								
4	Temos alguma queixa de clientes da ontem para hoje?						Terça:	
5	Alguém recebeu o feedback sobre o SJC? Foi realizado treinamento com o cliente? Como foi?							
Pessoas								
6	Temos alguma pessoa ou preocupação com pessoal hoje? Alguém precisa da ajuda?						Quarta:	
Produtividade								
7	Temos algum evento hoje? (Alguns eventos, como: treinamento, reunião, etc.)						Quinta:	
8	Quais atividades do dia de hoje? (Há alguma tarefa pendente de ser realizada para amanhã? Qual? Quem está respondendo?)						Sexta:	
9	Quantos produtos foram feitos no dia anterior? (Há alguma tarefa pendente de ser realizada?)							
10	Temos alguma pendência com nossos fornecedores? Se sim, já foram cobradas?							
11	O que foi desperdiçado ontem e que podemos evitar hoje?							
12	Alguém pagou o valor hoje? (Lembra-se o que não foi pago?)							
13	Alguém recebeu ou ligou o telefone para reparar os métodos ou direções?							
14	Alguém correpondencia ou documentos para reparar os métodos ou direções?						Sexta:	
Confraternizar								
15	Algo para celebrar?							
Revisão Semanal								
16	Idéias e/ou Kaitens concluídos?							
17	Existe alguma tendência nessa planilha?							

TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL		Unidade: Água					Semana: de 10/12/15 a 16/12/15				
Segunda		SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA					
1	Quantos pacientes foram atendidos hoje? Quantos alertas?	10	10	10	10	10					
2	Quantos produtos de limpeza foram utilizados hoje? Quantos baldes?	10	10	10	10	10					
3	Quantas pessoas estão presentes hoje? Quantas lavaram as mãos?	10	10	10	10	10					
4	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
5	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
6	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
7	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
8	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
9	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
10	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
11	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
12	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
13	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
14	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
15	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
16	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
17	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
18	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
19	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
20	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
21	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
22	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
23	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
24	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
25	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
26	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
27	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
28	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
29	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
30	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
31	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
32	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
33	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
34	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
35	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
36	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
37	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
38	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
39	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
40	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
41	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
42	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
43	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
44	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
45	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
46	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
47	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
48	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
49	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
50	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
51	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
52	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
53	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
54	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
55	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
56	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
57	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
58	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
59	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
60	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
61	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
62	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
63	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
64	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
65	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
66	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
67	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
68	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
69	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
70	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
71	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
72	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
73	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
74	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
75	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
76	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
77	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
78	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
79	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
80	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
81	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
82	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
83	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
84	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
85	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
86	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
87	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
88	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
89	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
90	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
91	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
92	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
93	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
94	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
95	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
96	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
97	Quantos eventos de eficiência foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
98	Quantos eventos de segurança foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
99	Quantos eventos de qualidade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					
100	Quantos eventos de produtividade foram registrados hoje?	10	10	10	10	10					

Três diferentes formatos de três setores do IOV de formulários de “Trabalho Padronizado Semanal”: todos baseados em série de perguntas; objetivo é encontrar problemas e gerar discussões entre as pessoas da equipe, visando chegar a soluções. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

A seguir, as perguntas retiradas de três planilhas de áreas diferentes, a primeira específica do setor que reúne funcionários de limpeza da empresa, a segunda, específica de um setor administrativo, e a terceira, de uma área de atendimento médico e tratamento de pacientes.

a) Questionamentos da planilha do setor de limpeza:

Segurança

- Temos algum Alerta de Segurança para revisar?
- Todos os produtos de limpeza estão identificados com o rótulo?
- Todos os baldes estão identificados (setor, produto e limite de 5 l)?
- Quantas pessoas estão presentes? Quantas lavaram as mãos?

Qualidade

- Temos alguma queixa de clientes de ontem para hoje?
- Todos os sacos de lixo foram colocados no dia anterior?

Pessoas

- Temos alguma barreira ou atenção especial com pessoal hoje?
- A divisão das atividades e da equipe de trabalho estão ok?

Produtividade

- Temos algum evento que poderá atrasar/atrapalhar o trabalho hoje?
- Foi registrada a troca do álcool gel no dia anterior? Qual setor?
- Foi registrada a troca de sabonete no dia anterior? qual setor?
- Há algum computador e/ou monitor precisando de limpeza do TI?

Eficiência

Temos algum desperdício (não) aparente no processo?
Temos alguma discussão aberta no Quadro de Ideias?

Confraternizar
Alguma data especial?
Alguém recebeu algum comentário positivo?
Temos alguma melhoria no período a ser celebrada?
Qual a prioridade de hoje, alguma atenção especial?

Revisão semanal
Existe alguma tendência nessa planilha?
O que aprendemos sobre nosso trabalho essa semana?
Precisamos da ajuda da Melissa em algum momento? Quando?
(MATERIAL “TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL”)

b) Questionamentos da planilha de um setor administrativo:

Segurança
Algum Alerta de Segurança aberto? Qual? quem está tratando?
Alguma não conformidade? Como evitá-la?
Quantas pessoas estão presentes hoje? Lavaram as mãos?

Qualidade
Temos alguma queixa de nossos clientes de ontem para hoje?
Algum assunto a discutir sobre o 5S? Foi realizada checagem dos consultórios médicos? Algo pendente?

Pessoas
Temos alguma barreira ou preocupação com o pessoal hoje? Alguém precisará de ajuda?

Eficiência
Temos algum evento hoje? (Alinhar videoconferência, equipamentos e materiais para treinamento)?
Quais atividades do dia de hoje?
Quantas entregas foram feitas no dia anterior?
Temos alguma pendência com nossos terceiros/fornecedores? Se sim, já foram cobradas?
O que foi desperdício ontem? O que podemos evitar hoje?
Algum pagamento para hoje?
Algum recado ou ligação telefônica pendente para repassar aos médicos ou diretoria?
Alguma correspondência e/ou documentos para repassar aos médicos ou diretoria?

Confraternizar
Algo para celebrar?

Revisão semanal
Ideias e/ou kaizens concluídos?
Existe alguma tendência nessa planilha?
Existe algum projeto em andamento? Qual o status?
(MATERIAL “TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL”)

c) Questionamentos da planilha de um setor administrativo:

Segurança

Quantos pacientes em consulta hoje? Quantos novos?
 Quantos pacientes estão agendados no simulador?
 Quantos planejamentos no primus?
 Quantos pacientes em tratamento hoje?
 Quantos pacientes frágeis?
 Quantos pacientes suspensos?
 Quantos pacientes tiveram alta ontem?
 Quantas faltas tivemos ontem?
 Temos hemoderivados hoje?
 O aparelho está ok? Manutenção prevista? Não prevista?
 Tem algum colaborador da assistência sem dosímetro?
 Qual médico fará cobertura do plantão hoje na clínica?
 Quantas pessoas estão presentes? Destas, quantas higienizaram as mãos?
 Pacientes em tratamento com nomes iguais hoje? Quais?

Qualidade

Algum assunto sobre 5S?
 Temos alguma queixa de paciente de ontem para hoje? Quais?
 Pendência de médico ou físico?

Pessoas

Temos alguma barreira/preocupação com pessoal hoje? Temos um elo frágil?

Produtividade

Nossa capacidade está ok? Estamos na meta de 79 horários/dia previstos?
 Temos de agir?
 Temos algum evento que poderá atrasar/atrapalhar o tratamento de alguém hoje?
 Previsão de término do aparelho hoje?
 Houve atraso no aparelho/fluxo no dia anterior? De quanto tempo cada um? Por quê?

Eficiência

Conseguimos enxergar algum desperdício no processo? Quais?

Confraternizar

Alguma data especial?
 Alguém recebeu algum comentário positivo? Quais?
 Temos alguma melhoria no período a ser celebrada?

Resumo do dia

Qual a prioridade de hoje? Alguma atenção especial?

Revisão semanal (sexta-feira)

O que aprendemos sobre nosso trabalho essa semana?³¹
 (MATERIAL “TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL”)

³¹ Questionamentos reproduzidos das planilhas “Trabalho Padronizado Semanal” de três áreas diferentes da empresa, documento fornecido pela própria organização.

É interessante notar que, em todas as planilhas, independentemente do setor, há questões que buscam estimular a comunicação sobre problemas. Há também, em todas, questionamentos sobre ações de melhorias que foram executadas – e que precisam ser compartilhadas e celebradas por todos, o que é também estimulado por questões da planilha. E, além disso, todas as planilhas de diferentes setores têm perguntas que buscam gerar a disseminação de aprendizados adquiridos.

6.1.1.5 O Mapeamento do Fluxo de Valor

Outra ferramenta de gestão do IOV focada totalmente para encontrar problemas e gerar soluções é o “Mapeamento de Fluxo de Valor”, um dos conceitos mais conhecidos do sistema Toyota/lean. Além de ser uma ferramenta de gestão é também de comunicação, pois ela, essencialmente, estimula o diálogo, a busca por consenso, a troca de experiências e a disseminação do conhecimento entre as pessoas – e é elaborada de forma visual, com todos vendo como ela ocorre, pois é registrada em quadros enormes, totalmente visuais, à vista de todos.

Como o próprio nome diz, trata-se de um “mapa” de todos os trabalhos que são feitos num determinado setor ou operação. Esse mapeamento, que relata, de forma objetiva e, se possível, visual, as etapas do trabalho realizado, é feito para se exibir a todos o que é chamado de “estado atual”, ou seja, como o trabalho é feito naquele setor, envolvendo as pessoas que ali atuam. A ideia, então, é analisar esse “estado atual” para identificar problemas, ou seja, processos que são feitos, mas que, visivelmente, podem ser melhorados, que podem ser realizados de forma mais rápida, com menos trabalho, com mais qualidade... ou até mesmo que não agregam valor algum; são desperdícios, são realizados, por exemplo, pela força do hábito, e que, portanto, podem ser eliminados. Daí, após essa reflexão, que geralmente é feita em equipe, também de forma pública, constrói-se um segundo mapa, que vai mostrar como ficaria um “estado futuro” daquele setor, com os processos melhorados, sem os desperdícios.

A figura a seguir mostra um Mapeamento do Fluxo de Valor feito sobre o processo de “pós-consulta” que ocorre no setor de Quimioterapia do IOV, um dos mais importantes e estratégicos da organização. Destaca-se que se trata de uma ferramenta de gestão e de comunicação feita com materiais muito simples, como papel, caneta e post-its de algumas cores. O fundamental não é a estética, mas a simplicidade, objetividade e clareza na comunicação, para que todos os envolvidos entendam o que está sendo feito e possam contribuir para melhorar

o processo que está sendo mapeado, ou seja, melhorado. Do lado de cima do quadro, dentro do primeiro círculo, fica o “estado atual”; e do lado de baixo, envolvido pelo segundo círculo, está o “estado futuro”.

Imagem 16 – Mapeamento do Fluxo de Valor realizado no IOV

Típico Mapeamento do Fluxo de Valor realizado no IOV: discussão coletiva de problemas, que levam ao mapeamento dos processos, exibindo isso visualmente para todos, buscando encontrar e eliminar problemas. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

Na parte de cima do mapa, está o “Estado Atual”, no qual são divididos os principais processos de trabalhos que são realizados após a consulta. Esses principais processos são registrados nos post-its amarelos. Eles são o alvo das análises, que visam identificar nesses processos desperdícios e ações que possam ser melhoradas. Embaixo dos post-its amarelos, estão os post-its azuis, que são os relatam os trabalhos que ocorrem em cada processo. Em seguida, os post-its vermelhos relatam os problemas, os gargalos, os pontos críticos que ocorrem e que precisam ser melhorados. Nota-se que é o “Estado Atual” que faz com que as pessoas discutam, dialoguem, para analisar os pontos críticos encontrados. E a essência do mapeamento é fazer esse processo de forma visual, pública, num quadro grande, onde todos possam ver, discutir, entender, propor...

Imagem 17 – O “Estado Atual” do Mapeamento do Fluxo de Valor no IOV

O “Estado Atual” de um Mapeamento do Fluxo de Valor feito no IOV: método que torna coletiva a discussão sobre como são os processos hoje e quais são os pontos críticos que precisam ser melhorados. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Na parte de baixo do mapeamento, vemos o “Estado Futuro”, que são os mesmos processos definidos no “Estado Atual”, mas agora com sugestões de melhorias, com sugestões de ações que pretendem melhorar os processos: torná-los mais ágeis, mais rápidos, mais qualitativos, com menos desperdícios, com menos retrabalhos etc. Todo esse percurso – do “Estado Atual” para o “Estado Futuro” – é feito com base em diálogo entre as pessoas, com base em esforço cooperado, capitaneado pelo método do Mapeamento, que, além de uma ferramenta de gestão, também é um instrumento para gerar comunicação entre as pessoas. É um processo gerador de coletividade, de agrupamento entre as pessoas, para discussão, para análise e para ação.

Imagem 18 – “Estado Futuro” de um Mapeamento do Fluxo de Valor no IOV

O “Estado Futuro” mostra como seriam os processos melhorados, com eliminação de gargalos, de desperdícios etc. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

No Mapeamento do Fluxo de Valor feito no IOV, os post-its são artefatos comunicativos fundamentais, pois neles se descreve, de forma objetiva e o mais inteligível possível, os processos, os problemas e as prováveis soluções. Cada cor de post-it representa um tipo de informação necessária para se melhorar os processos. No “Estado Atual”, o post-it de cor amarela serve para relatar qual é a etapa do processo produtivo que se está tentando melhorar. No exemplo analisado aqui, cujo mapa tenta analisar e melhorar os processos produtivos do setor de "Quimioterapia de média ou de longa duração" que é feita após a consulta, foram usados post-its amarelos para subdividir esse setor nas seguintes etapas de trabalho: recepção, triagens, consultório, quimioterapia e alta. Em cada uma delas, há um post-it azul que relata os principais trabalhos que são feitos em cada uma das etapas. E nos post-its vermelhos, são registrados os problemas, os pontos críticos que precisam ser atacados.

Imagem 19 - Exemplo de Post-its sobre o Estado Atual

RECEPÇÃO

2 a 5 min

IDENTIFICA PACIENTE
 RECOLHE CARTÃO DE AGENDAMENTO
 SOLICITA EXAMES SE HOUVER
 SOLICITA CARTEIRINHA DO CONVÊNIO
 LIBERA NO SISTEMA
 ANOTA PRONTUÁRIO SE CONSULTA OU
 RETORNO
 ENCAMINHA PRONTUÁRIO PARA TIAGEM

PACIENTE ESQUECE DE TRAZER
 CARTÃO DO CONVÊNIO OU
 GUIA DE CONSULTA

①

PACIENTE VEM NO MA GILIANO

1 vez na semana

②

Post-its do Estado Atual detalhando a etapa de trabalho (amarelo), o que se faz na etapa (azul) e os pontos problemáticos (vermelho). Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Já no “Estado Futuro”, o post-it de cor amarela serve, novamente, para relatar qual é a etapa do processo produtivo que se está tentando melhorar. Os post-its verdes registram possíveis medidas que devem melhorar o processo ou eliminar desperdícios. E os post-its azuis registram que tipo de conceito ou de ferramenta do sistema lean/Toyota que precisa ou pode ser utilizada para melhorar o processo em questão.

Imagem 20 - Exemplo de Post-its sobre o Estado Futuro

RECEPÇÃO

2 a 5 min

IDENTIFICA PACIENTE
RECOLHE CARTÃO DE AGENDAMENTO
SOLICITA EXAMES SE HOUVER
SOLICITA CATEGORIA DO CONVÊNIO
LIBERA NO SISTEMA
ANOTA PRONTUÁRIO DE CONSULTA OU
RETORNO
ENCAMINHA PRONTUÁRIO PARA TRIAGEM

REVISAR TP DE TRANSFERÊNCIA
DE URGÊNCIA PARA TRIAGEM

⑤

PORTARIA ORIENTAR PACIENTE
CADEIRANTES A UTILIZAR AS
CADEIRAS DA CLÍNICA.

⑤

CONCEITO LEAN

TRABALHO
PADRONIZADO

Post-its do Estado Futuro detalhando a etapa de trabalho (amarelo), o que se pode fazer para melhorar (verde) e o conceito lean que pode ser utilizado (azul). Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Os mapas dos fluxos de valor estão espalhados por diversos pontos da organização, sempre expostos nas paredes, nos quadros, nos armários... São construídos coletivamente pelas pessoas de determinados setor, sempre focando em tornar um “Estado Atual” num “Estado Futuro” melhor, no sentido de eliminar desperdícios, tempo e espaço. Trata-se de um suporte comunicacional, pois é feito de forma pública e envolvendo equipes, que estimula as pessoas a pensarem sobre a forma que fazem seus trabalhos, no sentido de verem problemas, formas de resolvê-los e possibilidade e melhorias.

Imagem 21 – Exemplos de Mapas do Fluxo de valor no IOV

Exemplos de mapas dos fluxos de valores que são elaborados de forma multidisciplinar, envolvendo equipes diferentes, em setores diferentes, e que ficam à mostra nas paredes ou murais da organização: ferramenta também de comunicação que estimula o diálogo, o compartilhamento de experiências e a disseminação do conhecimento para analisar o “estado atual” e para gerar “estado futuro” com menos problemas. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

6.1.1.6 O kanban

Outra ferramenta também totalmente e essencialmente visual e que organiza a comunicação entre as pessoas é o “kanban”, expressão japonesa que significa “sinal”, artefato visual – no caso, um cartão – que organiza a circulação de materiais dentro da organização, ou

seja, a logística de materiais. Trata-se de cartões que ficam à vista de todos, são manuseados pelas equipes de logística, e são identificados com informações completas de cada um dos materiais que precisam circular e/ou serem repostos pelos diferentes setores da organização.

Imagem 22 - Kanbans como processos de comunicação no IOV

Exemplos de cartões kanbans que são utilizados para sinalizar a todos a movimentação necessária de materiais pela companhia. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

O kanban é uma espécie de sinalizador. Cada kanban contém todas as informações acerca de um determinado material que precisa ser repostado na empresa: o nome do material, quem fornece esse material, o local onde ele é armazenado e onde precisa ser repostado, o consumo desse material em cada período... traz ainda códigos de barras para inserir toda essa informação em sistemas digitalizados.

Imagem 23 – Detalhes dos kanbans como processos de comunicação no IOV

Detalhes dos kanbans: processo de comunicação com informações completas sobre os materiais para que eles circulem e sejam repostos de forma pontual, sem desperdícios ou desabastecimentos. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Mas a essência desse artefato é ficar à mostra e, assim, sinalizar para as pessoas que materiais precisam ser repostos de forma pontual e sob medida nos locais específicos da empresa. No IOV, todos os materiais são movimentados e repostos com base em kanbans: de medicamentos à materiais de escritório e de limpeza e até as balinhas de menta que são oferecidas aos pacientes na recepção. Cada um dos materiais tem o seu kanban. Com o uso do kanban, as pessoas sabem quais materiais precisam ser repostos nos determinados locais de trabalho, as quantidades, a periodicidade... ou seja, têm a informação completa, à mostra, à vista de todos. Com isso, a circulação de materiais necessários pela organização funciona como um relógio suíço, nem mais, nem menos, o que evita tanto desperdícios frutos de excessos, quanto faltas de materiais necessários.

6.1.2 Comunicação sobre problemas na Wolpac: materiais coletados/registrados

Similarmente ao que foi realizado no IOV, foram coletados/observados uma série de materiais comunicacionais que foram implementados no grupo Wolpac após a implementação do sistema Toyota/lean que, essencialmente, mudam a forma como as pessoas se comunicam acerca de problemas.

6.1.2.1 *Cinco por Quês*

Um dos processos de gestão, gerados pela adoção do sistema lean na Wolpac, que vem transformando a comunicação entre as pessoas na empresa é o “Cinco Por quês”. Trata-se uma prática originalmente desenvolvida pela Toyota e um dos elementos mais conhecidos do Sistema Lean. Consiste em, ao se identificar um problema, questionar-se, a si e aos envolvidos na identificação do problema, usando “por quê?” repetidas vezes até se chegar às causas raízes que possivelmente estão gerando a falha.

Na Wolpac, este método está disseminado por toda empresa. Em todos os setores produtivos diferentes há formulários específicos para o uso dos “Cinco Por quês”, que são intensamente usados pelos funcionários para entender os problemas e chegar às causas raízes. Em todos os setores, foram observados os papéis de “Cinco Por quês” preenchidos e em uso, relatando problemas dos mais diversos.

Os papéis são preenchidos pelas equipes e são estímulos para que as pessoas se questionem umas às outras sobre os problemas que vivenciam no cotidiano do trabalho. Ficam à mostra, exibidos pelos setores até serem finalizados, ou seja, até as causas raízes encontradas serem “atacadas” pelas contramedidas idealizadas por meio dos “Cinco Por quês”, e os problemas serem finalizados.

Imagem 24 – “Cinco porquês” como processos de comunicação na Wolpac

5 PORQUÊS

RELATÓRIO DE ANÁLISE 5 PORQUÊS

Responsável: _____

Grupo: _____

Data: _____ Nº: _____ Pág: 1

1- MÉTODO DO "POR QUÊ?"

Problema: _____

1	Por quê?	Resposta:
2	Por quê?	Resposta:
3	Por quê?	Resposta:
4	Por quê?	Resposta:
5	Por quê?	Resposta:
6	Por quê?	Resposta:

Causa Raiz: _____

2- Ações Corretivas		Responsável	Data
1. Como evitar que o problema se repita?			
2. Como evitar que o problema se repita?			
3. Como evitar que o problema se repita?			
4. Como evitar que o problema se repita?			
5. Como evitar que o problema se repita?			

Observações: _____

Documento utilizado para a prática dos “Cinco Porquês”, disseminada por toda a empresa: método transformou a comunicação entre as pessoas. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

O papel³² utilizado para a prática dos “Cinco Por quês” tem uma estrutura pensada para estimular pessoas a encontrarem e discutirem sobre problemas por meio de perguntas feitas a si mesmo e aos outros. O papel é formado por um cabeçalho onde é identificado, além da logomarca da empresa, dados básicos como o nome do responsável por aquele problema, o grupo do qual participa na empresa e a data. Em seguida, o que é a essência do processo, há uma sequência de cinco “por quês”, com espaço para cada uma das perguntas que devem ser formuladas, conforme for o problema, e as respectivas cinco respostas que virão dos questionamentos.

Imagem 25 – Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac

SWe WOLPAC		RELATÓRIO DE ANÁLISE 5 POR QUÊS	Data:	Nº	Pág 1/2
		Responsável:			
		Grupo:			
1- MÉTODO DOS "POR QUÊS"?					
Problema:					
1	Por quê?				
	Resposta:				
2	Por quê?				
	Resposta:				
3	Por quê?				
	Resposta:				
4	Por quê?				
	Resposta:				
5	Por quê?				
	Resposta:				
6	Por quê?				
	Resposta:				
Causa Raiz:					

Primeira parte do documento “Cinco Por quês”: espaços para pelo menos cinco perguntas feitas sempre em grupos, para gerar discussões, cujas respostas precisam levar à causa raiz do problema – estímulo à dúvida e ao diálogo. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

³² O formulário é usado essencialmente no formato “papel” e não no formato digital, para que as pessoas preencham cotidianamente na fábrica, em meio aos processos produtivos. Trata-se, então, de um processo comunicacional essencialmente analógico.

Em seguida, há um espaço para se registrar a “causa raiz” que se conclui ao se fazer a sequência de perguntas. A ideia é que cada pergunta leve a uma causa mais superficial, que vai sendo aprofundada em cada questionamento, até se chegar à causa raiz, que é a causa original, a que gerou a falha em sua essência. Na sequência, há um espaço para relatar as ações corretivas que podem ser implementadas para tentar eliminar a causa raiz e resolver o problema definitivamente. Nesse espaço, há mais perguntas estimulando as pessoas a refletirem e dialogarem umas com as outras:

AÇÃO CORRETIVA – As ações podem provocar que tipo de consequências? / Todos os envolvidos foram comunicados? / O que é necessário para o sucesso das ações? / Há possibilidade da implantação de um sistema “Poka Yoke” (prova de falhas/erro)? Quais ações serão tomadas? Em relação à segurança dos envolvidos, está adequada? (RELATÓRIO DE ANÁLISE 5 POR QUÊS)

Imagem 26 – Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac (2)

2- Ação corretiva – As ações podem provocar que tipo de consequências? Todos os envolvidos foram comunicados? / O que é necessário para o sucesso das ações? / Há possibilidade da implantação de um sistema “Poka Yoke” (a prova de falhas/erro)? Quais ações serão tomadas? Em relação à segurança dos envolvidos está adequada?			Responsável	Prazo
É necessário e possível aplicar o método POKA YOKE?	SIM ☐	NÃO ☐		
É necessário e possível aplicar melhoria na SEGURANÇA do local?	SIM ☐	NÃO ☐		
Observações:				

Espaço para inserir as ações corretivas que devem ser implementadas para eliminar as causas raízes apontadas pela sequência de porquês. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

Na terceira parte do “Cinco Porquês”, no verso da folha, há espaços para se responder mais uma sequência de questionamentos, desta vez relacionados ao passo a passo para se implementar as medidas corretivas que foram definidas para eliminar a causa raiz. São questionamentos que buscam garantir que as ações corretivas foram ou estão sendo aplicadas para a eliminação da causa raiz. E como a grande maioria das ações são feitas em equipes ou envolvendo mais de uma pessoa, novamente são perguntas que estimulam o diálogo entre as pessoas. São essas perguntas:

3 - Verificação da implementação - todos os passos foram realizados? As eventuais pendências estão sendo tratadas? O prazo foi (será) respeitado? As ações implementadas otimizaram a segurança dos envolvidos? Trabalho Padronizado / Instrução ou Treinamento do Operador foram necessárias? Foi aplicado um Poka-Yoke? Foi possível extrair Lições Aprendidas? Se sim, quais?³³ (RELATÓRIO DE ANÁLISE 5 POR QUÊS)

Imagem 27 – Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac (3)

3- Verificação da implementação - Todos os passos foram realizados? As eventuais pendências estão sendo tratadas? O prazo foi (será) respeitado?	SIM	NÃO
As ações descritas na página 1 estão implementadas?		
As ações implementadas otimizaram a segurança dos envolvidos?		
Trabalho Padronizado / Instrução ou Treinamento do Operador foram necessários?		
Foi aplicado um Poka-Yoke?		
(Grupo) - Foi possível extrair Lições Aprendidas? Se sim, Quais?		
Observações:		

Mais perguntas sobre a implementação das ações corretivas idealizadas para eliminar a causa raiz que foi identificada pelos “Cinco Porquês”. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

³³ Texto extraído do formulário “Relatório de Análises 5 Por quês” desenvolvido e fornecido pela Wolpac.

As perguntas se referem à implementação das ações estimulando as pessoas a não pararem a implementação nas primeiras barreiras ou resistências. Também estimulam as equipes a tentarem estabelecer e cumprir prazos. Também alertam para que a segurança das pessoas seja garantida ou melhorada. Questionam se foi possível ou necessário definir uma padronização relacionada às ações corretivas, para que a causa raiz encontrada não se manifeste novamente. Também questiona se foi ou será necessário desenvolver um mecanismo que evita falhas na produção, que na cultura Toyota/lean se chama "poka-yoke". E por fim um questionamento específico se refere às lições que foram aprendidas em todo o processo.

Na quarta parte do formulário “Cinco Por Quês” há um espaço para descrever uma prática que a cultura Toyota/lean chama de “yokoten”. Trata-se de utilizar a experiência, a vivência, o aprendizado gerado pelo processo específico que foi realizado – a descoberta do problema, a série de “por quês” até se achar a causa raiz, a definição das correções, a implementação das contra medidas... – para, com base em toda essa experiência, avaliar se poderia haver problemas similares em outros locais/setores/processos da empresa. É uma dinâmica que estimula a disseminação dos aprendizados pela organização. E isso ocorre essencialmente nos diálogos entre as pessoas, lideranças ou não, que levam a experiência de um “Cinco Porquês” para outras áreas, resolvendo outros problemas, gerando outras lições e, assim por diante, gerando um desdobramento de soluções, de aprendizados, de experiências que, idealmente, tende a atingir a todos – um processo inteiramente baseado na comunicação entre as pessoas, no diálogo sobre problemas e soluções, independentemente dos cargos ou níveis hierárquicos diferentes.

Imagem 28 – Detalhes dos “Cinco Porquês” como processos de comunicação na Wolpac (3)

The diagram illustrates a process flow. At the top, a small document is shown with a red circle highlighting a specific section. A red arrow points from this section to a larger, more detailed form below. The larger form is titled "4. PREVENÇÃO / ABRANGÊNCIA" and contains a sub-header: "(Modificar sistemas operacionais e procedimentos para evitar que problemas similares possam ocorrer em outros produtos)". The form has several empty rows for text entry.

Espaço para estimular a disseminação do processo de solução de problemas em outros setores ou produções da empresa que tenham ou possam ter falhas similares: disseminação de problemas e soluções por meio, essencialmente, do diálogo entre pessoas. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

A quinta e última parte do “Cinco Por quês” é a que exige uma “conclusão” a todo processo: ou seja, que se cheque se ocorreu a eliminação da causa raiz e consequente resolução do problema. Novamente, estimula-se as pessoas a irem ao gembu, ao local onde ocorre o trabalho, para ver, para conversar, para questionar, para checar se a falha foi eliminada. Caso não se constate a resolução, exige-se a abertura de um novo "Cinco Por Quês", e o processo recomeça do início.

Imagem 29 – Detalhes dos “Cinco Porquês” como processo de comunicação na Wolpac

(3)

RELATÓRIO DE ANÁLISE 5 POR QUÊS

WOLPAC

5- IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA: "O que aconteceu? Onde aconteceu? Quando aconteceu? Qual o impacto?"

6- ANÁLISE DAS CAUSAS: "Por que aconteceu? Por que aconteceu? Por que aconteceu?"

7- PLANO DE AÇÃO: "O que será feito? Quem fará? Quando será feito? Como será feito?"

8- EXECUÇÃO: "O que foi feito? Quem fez? Quando foi feito? Como foi feito?"

9- VERIFICAÇÃO: "O problema foi resolvido? O que aprendemos? Como podemos evitar que isso aconteça novamente?"

10- EFICÁCIA DA AÇÃO CORRETIVA: (O líder ou alguém por ele indicado, deve verificar se a ação corretiva foi eficaz; em caso negativo deve ser aberto um novo 5 Por quês).

AC eficaz? SIM ☐ NÃO ☐ Novo 5 Por quês n.º _____

Nome / Assinatura: _____ Data: _____

5- EFICÁCIA DA AÇÃO CORRETIVA (O líder ou alguém por ele indicado, deve verificar se a ação corretiva foi eficaz; em caso negativo deve ser aberto um novo 5 Por quês).

AC eficaz? SIM ☐ NÃO ☐ Novo 5 Por quês n.º _____

Nome / Assinatura: _____ Data: _____

Espaço para relato da conclusão do processo: problema eliminado ou se começa tudo de novo.

Esse método de gestão dos “Cinco Por Quês”, que também é um processo cotidiano de comunicação, de diálogo entre as pessoas, além de um suporte de registro de informação, está disseminado por toda a empresa. Em todas as células de produção da fábrica há um quadro à vista de todos onde estão exibidos os formulários de “Cinco Porquês” que estão sendo desenvolvidos naquele momento.

Imagem 30 – “Cinco Porquês” exibidos pela fábrica da Wolpac

“Cinco Por Quês” (no detalhe) ficam espalhados em quadros em todas as células de produção da fábrica da Wolpac.

6.1.2.2 Post-its sobre problemas

Assim como o IOV, a Wolpac também utiliza o post-it como ferramenta para identificação e resolução de problemas. É usado na primeira abordagem a um problema, quando identificado, antes mesmo dele virar um "5 Por Quês". É um post-it padronizado, no qual qualquer funcionário registra a data de abertura do post-it, descreve de forma resumida, direta e objetiva o problema identificado; da mesma forma, a atividade que será feita para tentar resolver o problema (com o devido prazo) e o responsável. Cada post-it é lido/acompanhado em reuniões diárias pelas lideranças. E pode receber um adesivo verde se a atividade foi concluída no prazo; ou um adesivo vermelho, se está atrasada.

Imagem 31 - Exemplo de post-its para relatar problemas na Wolpac

The image shows two yellow sticky notes with handwritten text in Portuguese. The left note has the following text: "Data de abertura: 25/06/18 NºSPQ's: R026", "Problema: ITEM 67766 CLIENTE ATAS COPIO COM A FUNÇÃO DESLOCADA.", "Atividade: ELA BOUVA FOLHA DE PROCESSO PARA A DORNA DO ITEM 67766", and "Resp.: PEDRO." with a date "31/07/18" at the bottom. The right note has: "Data de abertura: 24/07/18 NºSPQ's: P229", "Problema: Necessidade de cobrir bolhas dos itens 65227 e 65223", "Atividade: Atualização do processo do conjunto 65220", and "Resp.: JOJO" with a date "5/8" at the bottom.

Exemplo de estrutura de post-its que são usados para identificar e resolver problemas: post-its ficam exibidos pela fábrica.

Imagem 32 - Estrutura de post-its para relatar problemas na Wolpac

Orientações que ficam exibidas pela fábrica para que todos possam utilizar os post-its como ferramenta para resolução de problemas na Wolpac. Fonte: Alexandre José Possendoro.

Os post-its são todos exibidos em painéis até que sejam implementados. E são acompanhados em reuniões diárias por lideranças que buscam apoiar os funcionários nas resoluções dos problemas. A liderança da empresa exibe um exemplo ideal, segundo ela, de post-it (imagem 34).

Imagem 33 – Sala Obeya e os post-its sobre problemas na Wolpac

Na sala Obeya, há um painel, no qual os post-its com resoluções de problemas são colocados para serem discutidos em reuniões diárias entre todos. Fonte: Alexandre José Possendoro.

Imagem 34 - Estrutura do post-it para resolução de problemas

Exemplo ideal, segundo a empresa, de estrutura de post-it usado no processo completo de resolução de problemas e que é exibido para todos na fábrica da Wolpac. Fonte: Wolpac. Imagem: Alexandre José Possendoro.

6.1.2.3 Painel "Dedo-Duro"

Um dos processos mais estratégicos que ocorrem cotidianamente na Wolpac é a enorme quantidade e diversidade de componentes que precisam ser entregues nas diferentes células de produção para que sejam produzidos os equipamentos. São mais de 500 componentes diferentes, de parafusos a peças de grande porte, que precisam ser entregues na quantidade certa e no momento exato nas diferentes células, sob o risco de se parar a linha de produção por falta de componentes.

Imagem 35 – O “supermercado” de componentes da Wolpac

Um dos “supermercados” de componentes usados nas células produtivas: mais de 500 componentes diferentes que precisam ser entregues em dias e quantidades precisas – processo produtivo que utiliza o “kanban” como ação comunicativa básica. Fonte: Wolpac. Imagem: Alexandre José Possendoro

Essa logística interna sempre foi um processo complicado e gerador de atrasos na Wolpac. Até que a empresa começou a adotar um processo de gestão visual – que é também um processo de comunicação – conhecido na gestão Toyota/lean como “kanban”. Trata-se de cartões que sinalizam à equipe envolvida que é preciso movimentar e entregar um componente específico numa quantidade exata e num determinado momento. Cada cartão traz o registro do nome e/ou o número do componente, a "origem", ou seja, de que setor deverá vir esse item, qual é o processo produtivo em que ele está envolvido, qual é o "processo subsequente" e qual será o destino daquele componente. Ou seja, é um único documento que tem todas as informações necessárias acerca daquele componente que servem para que todos da equipe saibam onde tal item é necessário.

Imagem 36 – O cartão kanban como processo de comunicação

 	ORIGEM	PROCESSO
	CORTE LASER	CORTE À LASER
61835 CÓDIGO DO ITEM TRANSPORTE	MATERIAIS NECESSARIOS	PROCESSO SUBSEQUENTE
	50258 - CHAPA FINA FRIO 1010/20 1,50 X 1200 X 3000	DOBRAR
		DESTINO
		SUPERMERCADO

Exemplo de cartão kanban: informações sobre componentes que ajudam a organizar e tornar “precisa” a logística, ou seja, a movimentação e entrega de materiais exatas. Fonte: Wolpac. Imagem: Alexandre José Possendoro.

E para que não haja atrasos nas entregas desses itens em cada célula produtiva, a empresa criou a gestão visual “Dedo-duro”. Trata-se de um grande e, portanto, visível por todos, suporte de metal com divisões para cada um dos dias do mês. Em cada um dos dias, coloca-se cartões específicos dos componentes que deverão ser entregues naquela célula de produção onde está o suporte.

Em cada dia da semana, são pendurados diferentes kanbans de diferentes componentes que precisão ser entregues em dias e quantidades absolutamente precisas. Caso algum tipo de componente não seja entregue no dia determinado, seu kanban é pendurado, então, na coluna “Atraso”. Como isso fica à vista, a liderança responsável pelo setor, ao ver que há atrasos, deverá investigar com os envolvidos sobre o porquê do atraso e como resolver.

Imagem 37 – A gestão visual “Dedo-Duro”

Exemplo de suporte “Dedo-Duro”: todos veem se há atrasos ou itens não-entregues, gerando comunicação visual sobre problemas. Fonte: Wolpac. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Em toda célula produtiva há um painel “Dedo Duro” que torna automática a comunicação sobre atrasos que precisam ser investigados. Era uma informação que antes da gestão visual fruto do sistema Toyota/lean não ficava exposta. E os problemas ocasionadores dos atrasos ficavam, portanto, escondidos. Após a gestão visual Toyota/lean, os problemas de atrasos logísticos são vistos por todos e por toda fábrica.

Imagem 38 – Gestão visual “Dedo-duro” espalhada pela fábrica da Wolpac

Vários suportes “Dedo-duro” ficam espalhados pela fábrica da Wolpac: comunicação visual acessível a todos os envolvidos nos processos logísticos da produção, para alertar sobre atrasos. Fonte: Wolpac. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

A seguir, os resultados das entrevistas com colaboradores do IOV e da Wolpac, nas quais, entre diversas outras observações, todos os entrevistados relatam esses artefatos/materiais demonstrados até aqui como transformações em processos de comunicação que não ocorriam antes do sistema Toyota/lean em ambas as empresas.

6.1.3 Comunicação sobre problemas: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

A primeira etapa dos estudos de casos realizados no IOV e na Wolpac foram as entrevistas em profundidade feitas com funcionários de ambas as empresas. Conforme já se detalhou na metodologia, foram entrevistados, no total, 11 pessoas, sendo sete funcionários no IOV e quatro funcionários da Wolpac. Os funcionários entrevistados foram selecionados pelas próprias companhias, após um processo de negociação com as lideranças de ambas as

organizações. Os critérios de escolha, resumidamente falando, foram funcionários com o maior tempo possível de casa – e que por isso vivenciaram o “antes” e o “depois” da adoção do sistema Toyota/lean –, de cargos, níveis hierárquicos e áreas distintas. As entrevistas foram realizadas individualmente, de forma presencial, nas dependências – em salas de reuniões – de ambas as companhias. Todos foram entrevistados tendo como base um mesmo questionário semi-estruturado composto por 17 perguntas abertas, cada um sobre um tema específico, divididas em três categorias de questionamentos. O questionário de perguntas buscou inquirir os entrevistados sobre as transformações de processos de comunicação na empresa frutos da adoção do sistema Toyota/lean. Todas as perguntas, cada uma com seu tema, buscaram coletar a experiência, a vivência de cada um dos funcionários na empresa com relação a “antes” e “depois” da adoção do sistema Toyota/lean.

A seguir, os resultados das entrevistas com funcionários do IOV e da Wolpac sobre as mudanças na comunicação sobre problemas após a adoção do sistema Toyota/lean. As análises e os relatos são registrados a seguir mostrando o “antes” e o “depois” da implementação do novo sistema de gestão, conforme fora questionado em todas as perguntas do questionário semi-estruturado. Como se verá, os relatos confirmam e se alinham aos materiais coletados em ambas as organizações.

6.1.3.1 Antes do sistema Toyota/lean

Não falar sobre problemas. Sem comunicação real sobre problemas. Essa é a temática comum que perpassa por todos os relatos. Todos os entrevistados atestam que antes da adoção do sistema Toyota/lean as pessoas evitavam ao máximo falar sobre problemas nas empresas. A marca da comunicação era o medo de se comunicar sobre problemas. No caso, o medo da punição. Havia, então, uma comunicação baseada no medo. A organização não estimulava, de forma nenhuma, as pessoas a falarem, a fazerem qualquer tipo de processo de comunicação relacionado a problemas. Havia, sim, uma comunicação dissimulada, no sentido de que se fingia que não havia problemas, mas, paradoxalmente, estavam todos sempre resolvendo problemas, mas não falando sobre eles. Ou se escondia o problema ou se falava sobre ele quando não dava mais para esconder, quando o problema era grande demais para permanecer oculto ou dissimulado. Quando isso ocorria, a marca do diálogo entre as pessoas era ou procurar culpados ou se livrar da culpa. Os diálogos entre as pessoas eram focados em “quem”. Eram diálogos direcionados a “apagar incêndios”. Antes do sistema Toyota/lean, as pessoas consideravam os problemas como algo que poderiam prejudicá-los, portanto, não se comunicavam sobre

problemas de forma transparente e aberta, o que acabava contaminando todos os processos de comunicação nas empresas. As palavras-chaves mais frequentes dão a tônica dessa comunicação: medo, não falar sobre problemas, culpa... A seguir os “fragmentos” mais significativos de cada um dos entrevistados de ambas as empresas, coletados nas entrevistas, e a “nuvem” de palavras-chaves mais frequentes, selecionados utilizando o software NVivo.

“Os problemas, antes, nem eram admitidos; não admitíamos que tínhamos problemas porque havia medo de achar quem foi ocupado, quem fez aquilo. Eu acho que as pessoas tinham menos percepção do que era problema. As pessoas, na maior parte das vezes, elas não enxergavam o problema. As pessoas tinham medo de revelar o problema. Porque se eu revelo um problema... Por exemplo, houve uma troca de prontuário. Mas quem foi? É sempre assim: quem fez isso? Era ‘quem’ e não o ‘o quê’ ou ‘por quê?’”
(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“No começo quando foi implantado o lean, quando se falava a palavra ‘alerta’, as pessoas, muitas achavam, que era para ela, pessoalmente, e não para o processo. Antes, aconteciam problemas, nós passávamos para a nossa gerência, e de lá é que era resolvido. E, muitas vezes, a gente não recebia o retorno.”
(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“A marca do diálogo para resolver problemas antes era para apagar incêndio. Era medo de ser punido. Antes a gente não buscava problemas. Tudo o que a gente não queria era ter problemas. Quando a gente falava em problema, a gente já estava culpando alguém. Então, se a pessoa estava se sentindo culpada por aquele problema, raramente ela ia revelar esse problema, porque a solução seria punitiva. Então, muitas vezes um problema que acontecia, muitas vezes a pessoa era mandada embora porque ela não conseguia resolver aquele problema. E muito provavelmente outro que viesse iria entrar na mesma situação. Realmente ninguém assumia um problema. E quando assumia, ela assumia com muito medo da punição. Porque não havia essa forma que existe hoje de se resolver os problemas.”
(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Antes do lean, era difícil a gente falar de problemas, expor problemas. Eu acho que os problemas não eram tão expostos. Quando a gente tinha um problema, a gente tentava tratar, mas geralmente não era exposto.”
(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Na verdade era não entender o que é tratar de problema. As pessoas, o tempo todo correndo atrás dos problemas de ontem que não foram resolvidos ou que foram mal resolvidos. Era uma espécie de salve-se quem puder. Todo mundo defendia o seu e às vezes resolvia o seu problema transferindo para alguém. Era completamente diferente.”
(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Porque a gente não tinha costume de falar dos nossos problemas. Nós tínhamos uma cultura de que, quando falasse de problema, eu estava assumido

um erro, e isso era muito feio, não era bem visto aos olhos de ninguém, nem da liderança, nem do paciente, nem da sociedade...

Antes a gente achava que não tinha problema. E achava muito legal falar que não tinha problema. Não procurava e não se comunicava sobre isso. E eu acho que, sinceramente falando, as pessoas tinham vergonha de falar que tinham problemas. As pessoas não gostavam de falar sobre isso. Uma liderança de um setor assumir um problema era assumir uma falha.

Eu acredito que ela revelava só quando não tinha como esconder. Aí, eu fiz um erro grave, alguém lá viu que eu fiz, então eu vou ter que contar por que se eu não contar, outra pessoa vai contar o meu erro. Mas isso só quando ele era descoberto. Nós não tínhamos essa cultura de revelar problemas.”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Antes da filosofia, tínhamos duas vertentes. Uma vertente era: o problema aconteceu, e alguém vai procurar o culpado pelo problema. Então, essa era uma vertente. Outra vertente era: o problema aconteceu, alguém sabia e não comunicava isso, não sentava para conversar com ninguém, e a gente ficava sabendo pelo cliente, ou seja, a comunicação nem acontecia. Então, ou sentava-se para conversar de uma maneira dura, procurando o culpado, ou já apontando para alguém; muitas vezes, já vinha com um culpado na cabeça e pronto. E muitas vezes, não tinha nenhuma comunicação, na verdade.

Antes do lean, o problema era tratado de uma maneira muito truculenta. E eu vejo um pouco da questão do medo. Muitas vezes, não tinha comunicação porque a pessoa tinha medo de que, ao revelar problemas, isso poderia gerar um transtorno para ela ou prejudicar alguém. Então, quem não falava, geralmente não falava por medo. Então, por isso a gente nem sabia que tinha tantos problemas.

Eu acho que o pessoal antes entendia: problema é alguma coisa que vai me prejudicar; e culturalmente, a pessoa entendia que o ideal é que ela não tivesse problema.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Antes nossos problemas eram tratados com um tempo enorme, pois nós não tínhamos essa conversa diária sobre os problemas.

Antes, você enxergava o problema e tentava achar um culpado. Então, era assim: ‘...encontrei um problema no meu setor, é porque o soldador soldou errado. Então, eu vou mandar o cara embora’. Era alguma coisa assim, do tipo. Antes o problema era muito “a pessoa”.

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Um ex-gerente que a gente tinha que era o responsável pela produção... Ele ficava questionando sempre as pessoas sobre ‘quem’ foi o responsável pelo problema. E não era culpa dele. Era culpa da política da empresa, da cultura da empresa. Era sempre assim: ‘temos que achar um responsável’. Ou ‘temos que ‘crucificar’ um responsável’. Então, isso era comum aqui. E todo mundo querendo fugir do problema porque se aparecesse um problema lá na área dele, ele seria crucificado. Então, era assim: ‘quem fez o problema?’ ‘Ah, eu não fui, não foi aqui... Não foi no meu departamento... O problema foi gerado pelo outro... Você está querendo colocar em cima do meu colo, mas não foi comigo...’. Então, as pessoas fugiam da responsabilidade. Até porque se aparecesse o problema, ela, a pessoa, tinha um grande problema.

uma mudança radical. Comunicar-se sobre problemas passa a ser a base da comunicação entre as pessoas na empresa. Há, em ambas as companhias, diversas estruturas e rituais que foram definidos com o foco na discussão dos problemas. A essência da comunicação das empresas é revelar e discutir sobre problemas. Para tanto, houve uma mudança de cultura. As pessoas passaram a ser estimuladas a revelarem e a discutirem problemas. Antes visto de forma negativa, os problemas passam a ser valorizados. As pessoas passaram a ver os problemas como oportunidades de crescimentos. Quem revela e discute mais problemas é mais valorizado pelas empresas. Para isso, a empresa deslocou o foco das discussões. Se antes discutia-se "quem" era o culpado pelos problemas, agora se discute "qual" é o problema, "por quê?" ele ocorre e "como" resolvê-lo. O "quem" não faz parte mais das discussões. Não é mais o foco da comunicação. Houve, então, uma espécie "despersonalização" da comunicação sobre problemas, num certo sentido. Segundo relatos de todos os entrevistados, o "medo" de revelar problemas foi minimizado, pois não há mais punição ou qualquer tipo de advertência ao se revelar problemas.

A seguir os "fragmentos" mais significativos coletados durante as entrevistas com cada um dos entrevistados das empresas, ao final, um comparativo de palavras-chaves mais frequentes sobre "antes" e "depois" do sistema Toyota/lean – tudo isso selecionado utilizando o software NVivo.

"Mudou bastante. Hoje, tem todo mundo nesse fechamento do quadro, quando é discutida essa ideia, esse problema, e a gente colhe opiniões de todos, do setor de enfermagem, da farmácia, do administrativo, da nossa gerente, da nossa diretora... Então, a gente consegue ter ideias sobre aquele problema que surgiu.

Hoje, é feito uma reunião semanal onde se leva os problemas, e a gente busca, através de todos, com a colaboração de todos, resolver.

Se acontece um problema, a gente relata. Quando relata, a gente vai fazer a reunião com todos, para gente, junto com todos, a gente enxergar uma solução. As pessoas não têm mais receio de falar de problemas."

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

"Isso mudou. Hoje nós vemos problemas como tesouros. Outro dia, a gente estava no round de segurança, e um enfermeiro chegou e disse assim: 'olha, eu abri um monte de 'alertas'. Era um número alto de alertas. E aí alguém brincou: 'tudo isso?' Mas aí outro já virou e falou assim: 'que bom, é sinal que vocês estão olhando para os problemas de vocês'.

A gente vê que a percepção das pessoas mudou aqui. Na verdade, se eu estou abrigo um 'alerta', se eu estou notificando, é porque eu estou olhando os problemas e estou melhorando o meu cuidado.

O 'quem' foi trocado pelo 'o quê'.

Hoje a gente abre um alerta até de coisa que ninguém quer falar, e a gente leva com maturidade, e as pessoas conseguem tratar isso com maturidade.

Não. Elas não têm mais medo de revelar problemas.

A gente já teve Protocolo de Londres, que é aquele ‘never event’, que nunca deveria acontecer, e que o colaborador relatou, e a gente chegou para ele e deu parabéns. A gente já teve perda de medicação, medicação cara, e que o farmacêutico chegou para gente e falou assim: ‘olha, eu manipulei errado, e o que a gente vai fazer agora?’ E nós falamos assim: ‘olha, você vai jogar fora a medicação, e parabéns por você ter falado’. E a gente abriu um Protocolo de Londres e falamos assim: ‘Agora vamos ver porque isso aconteceu’. E fomos lá ver o porquê. E melhoramos, na verdade, o processo.”
(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Tudo isso mudou totalmente. Hoje, a gente consegue ter essa conversa direta. A gente senta e procura o problema, discuti esse problema e tenta resolver esse problema. Não é uma pessoa sozinha, mais uma equipe muitas vezes até buscando informações e opiniões de pessoas de outras equipes que não entendem muito bem do processo, justamente para ver se elas enxergam alguma coisa sem o vício na nossa visão. A gente vê que os problemas existem para serem resolvidos e são importantes. Então, a gente busca eles porque é a partir deles que a gente consegue fazer as nossas melhorias contínuas.

Quando você vê o problema como uma falha do processo, você se isenta daquele medo. Você não sente mais aquele medo porque você sabe que o problema não é seu, mas é de todo um conjunto. Porque se uma coisa aconteceu, ela é a ponta do iceberg, mas tem que ver o que há por trás. Então fica muito mais fácil. Os nossos alertas... Muitas vezes a gente abre eles para apontar um erro nosso. Lá na farmácia, esses dias mesmo, eu abri um alerta para um erro que eu cometi.

Então, a gente abre um alerta e tenta resolver.

Hoje a gente não enxerga o problema como uma falha nossa. A gente enxerga um problema como uma falha do processo.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“A gente tem essa maturidade. Por exemplo, se eu, Aline, cometo uma falha, eu mesmo abro um alerta e comunico o que aconteceu, para que seja tratado esse problema e não ocorra com meu colega. Aqui, a gente, na empresa, a gente não enxerga um problema como o problema da pessoa: ‘isso aconteceu ou quase aconteceu porque é uma falha da Aline.’ Não é assim mais. É o processo que precisa ser revisto.

Hoje, esses problemas, quando eles ocorrem, eles são expostos. E a gente vai tratar os problemas. Os nossos alertas de problemas ficam expostos.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Eu trabalho na copa. E eu vejo que hoje eles conversam mais sobre os problemas da empresa. Acho que é importante falar sobre problemas.

Mudou isso sim, com certeza.

Eu hoje me sinto mais à vontade de falar sobre problemas; antes, não. Acho que é por causa do lean. Se hoje eu tenho um problema eu falo.”

(Antonia Marta Torres Tediolo, copeira do IOV)

“Você passa a ser caçador de problemas; as pessoas aqui ganham para encontrar problemas.

A gente começou a entender que tratar de um problema num pedaço, eu só transfiro o problema, só mudei ele de dono, mas ele continua existindo.

Mudou a forma como as pessoas entendem o que é tratar de problema.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Eu acho que isso foi o que mais mudou. Acho que tudo foi o que mais causou impacto na instituição.

O que aconteceu foi exatamente isso: a gente entende que o problema é bom, que o problema ele dá oportunidade para você melhorar, ele te dá oportunidade para você ser melhor a cada dia, poder entregar o melhor produto, com a maior qualidade, com a melhor segurança.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Hoje a gente dialoga muito mais sobre os problemas porque a gente percebeu que problemas são coisas boas. A gente percebe que toda vez que teve uma oportunidade de tratar um problema, nunca mais voltou a tê-lo. Então, é hoje uma comunicação mais leve, a gente tenta sentar, dialogar discutir de uma maneira mais saudável e com um objetivo muito mais claro que é sanar o problema e não buscar um culpado.

Acho que a mudança principal é essa. Hoje, a gente entende que o problema não é ruim. Na verdade, é uma coisa que tem que ser tratada. Então, é importante eu enxergar e eu comunicar, eu mostrar que ele está acontecendo e não esconder.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Hoje com a implantação do lean, nós implementamos aqui na empresa o gerenciamento diário. Então, apareceu um problema, a pessoa trata dele. Se ela não conseguiu resolver até o final do dia, no dia seguinte, às 9h30, nós temos a reunião de gerenciamento diário, onde vai ser citado o problema para todos. Então, todos os envolvidos responsáveis vão estar cientes. E juntos, a equipe vai dar uma solução para aquele problema.

E, hoje, quando a gente tem um problema, a gente faz um ‘5 porquês’ para a gente achar causa do problema.

A maioria dos nossos problemas, a gente faz um “5 porquês”; claro, para problemas pequenos. Problemas grandes, a gente trabalha com A3. Então, a gente vê todos os problemas para a gente achar a causa raiz mesmo.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“A diferença, hoje, é a seguinte. Ainda temos pessoas que fogem dos problemas porque elas ainda não ‘chavearam’. Ainda não compreenderam que problema é uma coisa boa. Que nós temos que buscar o problema. Porque quanto mais nós trabalhamos os problemas, melhores nós seremos. Então, ainda temos pessoas que não pensam assim. Mas já temos uma boa parte das pessoas buscando os problemas, trazendo para si os problemas, querendo aflorar os problemas. Então, isso mudou.

Porque a empresa não vê mais o problema como uma coisa que é ruim. Não é uma coisa de mudança de cultura fácil, eu falo até por mim mesmo. Eu me pego às vezes tratando o problema como eu tratava no passado, mas isso já vem mudando bastante na cultura da empresa; que problema é coisa boa, e sendo bom, as pessoas estão revelando isso. Elas dizem ‘olha, ali tem um problema. Como é que a gente vai fazer para resolver?’

As pessoas hoje se reúnem para resolver o problema sem se agredirem, sem achar que isso é uma coisa que é ruim. Não tem mais aquela coisa de ‘poxa, você está trazendo outro problema? Poxa, não me traga problemas’”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Mudou. Agora é mais aberto. É até mais motivador. Porque as pessoas começam ver as mudanças sobre problemas que foram levantados pela própria pessoa.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 2 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Tabela 10 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas”, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Medo	mudou
culpado	alertas
fugiam	processo
incêndio	medo
punitiva	porquês
truculenta	causa
brigando	conversa
crucificado	diálogo
crucificar	alegria

desorganização esconder feio	buscando caçador colaboração enxergar liberdade raiz tesouros
------------------------------------	---

Fonte: NVivo.

6.2 Comunicação sobre problemas: resultados das entrevistas com consultores KIB, LIB e PCB

As entrevistas com os três consultores corroboram o que foi relatado pelos entrevistados do IOV e da Wolpac. Há uma sintonia evidente entre ambos – entre consultores e funcionários das duas empresas – de que há, sim, mudanças substanciais com relação à comunicação sobre problemas após a adoção do sistema Toyota/lean.

6.2.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo consultores, com base em suas experiências em dezenas de empresas, esconder problemas era a tônica comunicacional das empresas antes da gestão Toyota/lean. A comunicação sobre eles, quando havia, era baseada em culpar pessoas ou se livrar da culpa. Segundo os relatos, na gestão tradicional “falar sobre problemas” é frequentemente “outro problema”. Assim, o medo de relatar problemas é o que prevale. Os principais fragmentos retirados das entrevistas e a “nuvem” de palavras-chaves mais frequentes atestam isso – todos selecionados com apoio do software NVivo.

*“Era esconder os problemas.
Saber sempre ‘quem foi’.
Havia muito medo de falar sobre problema.”*
(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

*“Havia um modelo mental de que problema é ruim.
Falar de um problema é um problema.
Era esconder o problema; se defendendo e tentando empurrar o problema para o outro.
Comunico o problema de maneira agressiva ou de maneira defensiva.
Era culpar as pessoas.
Não enxergam o problema. Não divulgam o problema.
Se você mostrar um problema, você vai ser penalizado.
A tônica era esconder o problema.”*

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Era esconder o problema.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 3 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

6.2.2 Depois do sistema Toyota/lean

Os consultores entrevistados concordam unanimemente que quando ocorre a adoção do sistema Toyota/lean começa a haver um fenômeno de criação de uma cultura de valorização sobre a comunicação acerca de problemas. Em resumo, falar sobre problemas é bom. As pessoas devem e podem falar sobre problemas. Cria-se uma cultura interna que valoriza quem fala sobre problemas. Tira-se a culpa. Não é mais "quem", mas "a causa". Assim, cria-se e se fortalece cada vez mais um ambiente de colaboração, onde vai se diminuindo o medo da culpa. A análise das palavras-chaves, todas relacionadas com a questão de revelar problemas, mostra que enquanto antes se escondia problemas, com o sistema Toyota/lean a tônica é mostrar problemas. Os fragmentos das entrevistas com cada um dos consultores registrados a seguir

atestam e ilustram essa conclusão, assim como a “nuvem” e o quadro comparativo de palavras-chaves mais repetidas – todos selecionados com o apoio do software NVivo.

“O grande mérito da comunicação lean é o gestor saber que ele é uma pessoa que vai trabalhar para resolver problemas juntamente com seu time. Porque você pergunta ‘porquê?’ e não pergunta ‘quem fez?’ nem ‘quem foi o culpado?’

Você se desarma e desarma as pessoas, deixa as coisas mais claras e mais precisas.

O diálogo passa a ser em cima do processo de execução do trabalho e não em cima da pessoa.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Cria uma atmosfera entre as áreas onde falar de problema é bom.

Pode expor um problema de maneira clara.

Comunicação aí passa a ser mais amena, e isso acaba gerando um ambiente de colaboração.

Quando acontece um problema, não é problema falar sobre o problema.

Estimula revelar o problema.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Fica um ambiente mais colaborativo.

O problema passa a ser o tema de discussão em reuniões, em comunicação.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 4 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Tabela 11 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “revelar problemas”, nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Esconder	problema
medo	diálogo
agressiva	expor
culpar	cinco porquês
defensiva	desarma
empurrar	pergunta
penalizado	por quê?
quem	transparente
	análise
	clara
	colaborativo
	conversa
	identificar
	mostrar
	processo
	questiona
	revelar
	visual

Fonte: NVivo.

6.3 Comunicação sobre problemas: gestão visual no IOV e na Wolpac

Para que haja uma comunicação efetiva na empresa baseada na discussão acerca dos problemas, a adoção do sistema Toyota/lean gera um fenômeno fundamental que será o “motor” da comunicação: a gestão visual. No contexto lean, gestão visual são artefatos visuais, físicos, que tornam públicos, para todos que circulam em volta dele, como o trabalho em questão precisa ocorrer, se estão ocorrendo problemas e quais são eles.

6.3.1 Gestão visual: materiais coletados/registrados no IOV

Todos esses materiais detalhados até aqui – o “Alerta de Segurança”, o post-it com ideias, o quadro de “Complexidade versus Impacto”... – e diversos outros são parte de um tipo de gestão chamado “gestão visual” que está espalhado por todo IOV. Em todos os setores, departamentos e salas de trabalho há quadros que buscam mostrar como deve ocorrer o trabalho

e que são cotidianamente preenchidos com dados pelos funcionários, para mostrar, a todos, se os processos estão ocorrendo como fora planejado e, se não, qual o motivo.

Os materiais de gestão visual ficam em locais totalmente acessíveis e são efetivamente utilizados por todos. Reuniões são feitas ao pé desses quadros, usando, comentando, atualizando e analisando os dados que lá estão. É possível afirmar, sem dúvida, que a gestão visual, concretizada por meio desses quadros, que comunica a todos como ocorrem, em tempo real, os processos da empresa, é o principal instrumento de gestão e, ao mesmo tempo, de comunicação da empresa.

A seguir, algumas imagens que foram coletadas no IOV que retratam materiais utilizados na gestão visual que são artefatos que estimulam e facilitam a comunicação entre as pessoas na organização. Todos esses materiais coletados têm em comum o fato de estarem afixados em locais públicos e que podem ser acessados por todos da organização – ou por todos que atuam em determinados setores cuja informação do artefato diz respeito. Assim, são instrumentos de comunicação que coletivizam informações para todos, sempre com foco na melhoria contínuas dos processos.

Por exemplo, conceitos da filosofia de gestão lean que são colocados em folhetos, afixados pelas paredes da organização, como um que reproduz uma frase de Shiego Shingo (1909-1990), um dos mais reconhecidos responsáveis pelo desenvolvimento do sistema Toyota de produção (LÉXICO, 2006).

Imagem 39 – Disseminação interna de conceitos sobre lean

Frases que tentam resumir a mentalidade do sistema Toyota/lean ficam pregadas nas paredes, como essa.
Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Outro exemplo são quadros que disseminam para todos as metas que a organização tem e como elas estão sendo implementadas. Por exemplo, em quadros que mostram o processo de Hoshin Kanri, outro conceito do sistema Toyota/lean que é utilizado pela organização. Trata-se de uma forma de desdobrar/disseminar, tanto verticalmente quanto horizontalmente, as atividades que devem ocorrer na organização, de acordo com os objetivos estratégicos que foram definidos.

Imagem 40 – Quadro hoshin kanri

02/05/2018

NV 2018 - HOSHIN KANRI IOV 2018 EM UMA PÁGINA (HK 2016-2018)

META QUADRUPLA	PROPÓSITO NV	PROCESSOS	PESSOAS
1. Melhorar a experiência do cuidado	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um aplicativo para cuidados domiciliares/leitos (muito) Experiência do cuidado: <ul style="list-style-type: none"> + FACIT 14 + FUS 6 Realizar o impacto do câncer nas nossas vidas 	<ul style="list-style-type: none"> Cuidado centrado no Paciente CC + Aplicativo do CC e Palliativo + Novos MFVs x Buffers + Redução visita ao pronto-socorro + Quase zero no CC 	<ul style="list-style-type: none"> + Empoderar colaboradores, pacientes e lares + Capacitar Pessoal para novas atividades + Um A3 para cada paciente + FACIT 14 + Microsistema clínico
2. Reduzir custo percepção	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho projetos lean no IOV e: <ul style="list-style-type: none"> RMJCF Projeto Pio XII Reduzir o impacto do custo e competência do tratamento do câncer 	<ul style="list-style-type: none"> Sustenta o negócio no médio e longo prazo com novos produtos e mercados Lean: melhorar Fluxos de Segurança/Desperdícios + OIE + Produtividade e + Desempenho dos projetos + Novos MFVs x Buffers 	<ul style="list-style-type: none"> + Humanizar o cuidado + Projetos de time + Um A3 para cada projeto relacionado aos projetos: + Novos MFVs x Buffers IOV + Projeto HMJCF + Projeto HPio XII + Cooperação LIB
3. Melhorar a saúde da população	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> Projetos clínicos: QOP Segurança: HMJCF Novos estudos clínicos Realizar o impacto do câncer nas nossas vidas 	<ul style="list-style-type: none"> Atenção ao cuidado adequado (tempo, local, prontos, produtos adequados) Pesquisa Clínica + Cuidado correto [QOP-QOP] + QMENTUM + Capacitar mercado para melhorar cuidado + Novos protocolos 	<ul style="list-style-type: none"> Compromisso com Valor para as pessoas, Sustentabilidade Projetos Oncologia: <ul style="list-style-type: none"> + RM HMJCF/IOV + Pesquisa Clínica Projeto Lean: <ul style="list-style-type: none"> + HPio XII + Humanitas/LIB/IOV
4. Melhorar o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver pessoas capazes de melhorar continuamente o trabalho Segurança Ocupacional: <ul style="list-style-type: none"> + Kaizen + TP do líder Retornar o trabalho cada vez mais relevante para nossas vidas 	<ul style="list-style-type: none"> Novos mercados, novos produtos, maior alcance do conhecimento + TWI + Manual do Líder + Kaizen + UFMCA + Microsistema clínico + Kaizen + TP do líder + Qualidade de vida + Qualidade dos cuidados 	<ul style="list-style-type: none"> Mais pessoas e processos envolvidos na redução do câncer + TWI + Manual do Líder + Kaizen + Catchball do líder + Gemba do líder + TP do líder + Microsistema clínico

♦ Atividade no Plano de Trabalho Anual
♦ Deverá ser Atividade

Quadro de hoshin kanri torna conhecido de todos os planos da empresa e como ela pretende fazer para alcançá-los. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Para idealizar e desenvolver o hoshin kanri, a empresa utiliza uma ferramenta chamada catch-ball – intitulada na empresa também com a expressão “Fluxo de Tomada de Decisão” – que também torna público como é o processo de definição das metas dos planos e de que forma isso é trabalhado nos diferentes níveis hierárquicos da companhia.

Imagem 41 - O quadro catch-ball

O quadro catch-ball mostra a todos como os planos são trabalhados por todos os níveis hierárquicos da organização. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

A forma detalhada sobre como devem ser realizados os trabalhos principais, os mais estratégicos e delicados de cada setor, são também definidos e divulgados para quem quiser e precisar, sempre em folhas expostas nas paredes dos setores, o que é chamado de “Trabalho Padronizado”. Por exemplo, o “Trabalho Padronizado” do setor de enfermagem de uma das unidades do IOV que detalha, a todos, por textos e fotos, como devem ser os principais processos da enfermagem. A tabela que faz essa narrativa descreve etapas, alerta para atividades críticas em cada etapa, explica o motivo de cada etapa e ilustra com fotos.

Imagem 42 – Gestão visual sobre “Trabalho Padronizado”

Funcionária mostra quadros de gestão visual intitulados “Trabalho Padronizado” que disseminam a todos como devem ocorrer – e os possíveis problemas – de processos fundamentais na organização. Fonte: IOV. Imagens e arte: Alexandre José Possendoro.

O IOV é hoje um case de implementação do sistema Toyota/lean conhecido internacionalmente. A empresa recebe visitantes de boa parte do mundo querendo aprender como eles estão evoluindo a implementação desse modelo de gestão na área da saúde. Tanto é verdade que um dos artefatos visuais é um mapa mundi onde fica registrado, com um ponto vermelho, países/cidades de onde vieram visitantes para conhecer o case da empresa.

Imagem 43 – Países cujos pesquisadores já estudaram o case IOV

A “Sala Obeya”, espaço projetado essencialmente para promover, em reuniões cotidianas, a comunicação entre as pessoas sempre sobre problemas, causas e possíveis soluções que são mostradas pelos indicadores presentes na sala. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

As paredes da sala Obeya são totalmente cobertas com dados, indicadores, situações... de todos os setores e processos da organização, divididos em quatro grandes conceitos que são trabalhados na empresa envolvendo a essência do modelo de gestão Toyota, que é a identificação de problemas, de suas causas e implementação de melhorias. Esses quatro conceitos que envolvem isso são: segurança, eficiência, qualidade e pessoas. Na obeya, uma das paredes concentra os principais indicadores reveladores de problemas sobre como estão o “estado atual” em cada uma desses conceitos.

Imagem 45 – Resumo da gestão visual na sala obeya do IOV

Indicadores da sala Obeya explicitam/resumem para todos os principais indicadores envolvendo segurança, eficiência, qualidade e pessoas. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Um dos quadros de gestão visual mais utilizados na sala Obeya do IOV é um grande quadro intitulado "Checklist Diário de Operações do Grupo IOV". Trata-se de um quadro usado para fazer, diariamente, um balanço de como foram as últimas 24 horas de operações em todas as diferentes unidades do grupo. O quadro começa com a pergunta "Como foram as últimas 24 horas?". Na sequência, há uma série de indicadores que precisam ser preenchidos em cada dia da semana. Em "Segurança", há indicadores que buscam evidenciar se houve problemas relacionados à segurança das pessoas. Em seguida, há uma grande série de indicadores que buscam identificar problemas nos serviços assistenciais prestados aos pacientes nos diferentes setores (na quimioterapia, na radioterapia etc.). Então, há alguns indicadores que tentam evidenciar problemas na qualidade dos serviços. Em seguida, vem os indicadores relacionados a "Pessoas". Então, alguns indicadores que precisam ser avaliados "Apenas nas segundas-feiras". Por exemplo, se ocorreram as reuniões de fechamento de quadro na sexta-feira antecedente, que são as reuniões que todos fazem, em pé, ao lado dos quadros geradores de ideias, onde ocorre um balanço dos problemas encontrados na semana e das soluções colocadas em prática. Em seguida, no mesmo sentido, um indicador que deve discutir "Apenas nas quartas-feiras". E por fim, dois indicadores que permitem fazer uma "Revisão da Semana".

Em todos esses indicadores, há, ao lado, o indicador "padrão" que deveria ser atingido em cada dia. Isso deixa evidente se há problemas. Quase todos os indicadores buscam evidenciar problemas. Trata-se de um quadro que fica exposto na sala obeya. É preenchido

diariamente. E mais do que isso – o que é sua essência – embasa e ilustra diariamente as discussões das lideranças sobre os problemas que estão ocorrendo nas diferentes unidades. É, portanto, mais uma “ferramenta” que estimula a discussão, o diálogo e a troca de problemas e soluções entre pessoas.

Imagem 46 – Check lista diário: quadro que resume os problemas do IOV

IOV
INSTITUTO
DE OTOLOGIA
E ORL

Checklist Diário de Operações Grupo IOV

De segunda a Sexta 10:00

SEMANA DE: 16 de Maio 2012	Padrão	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	Ação:
COMO FORAM AS ÚLTIMAS 24 h							
SEGURANÇA							
Dias desde o último evento sentinela	0	17/05	18/05	19/05	20/05		
Eventos nas últimas 24h	0	0	0	0	0		
Acidente Ocupacional (s/ CAT)	0	0	0	0	0		
Lesões Ocupacionais (c/ CAT)	0	0	0	0	0		
Problemas de Segurança Escalados	S/N	N	N	N	N		
FLUXO ASSISTENCIAL / SERVIÇOS							
Reclamações	0	0	0	0	0		
Cancelamentos (Não Previstos)	0	0	0	0	0		
Problemas de Fluxo Escalados	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N		
Atraso de Turno Final	≤15 min	0	24/05	24/05	24/05		
COMO ESTAMOS HOJE							
FLUXO ASSISTENCIAL / SERVIÇOS							
Quimioterapia SJC	≥40	35	30	63	50		≥200
Procedimentos IOV SJC (QT/VO)	≥30	17/0	16/3	32/2	21/3	7	≥150
Autorizações em Atraso	0	0	0	0	0		0
Pacientes Novos Iniciando Tratamento QT/VO	≥2	0	0	2	2		≥10
Quantas visitas evitadas no P.A.?		0	0	2	2		
Quimioterapia Taubaté	≥15	15	15	15	15		≥75
Procedimentos IOV JK (QT/VO)	≥15	15/0	15/0	15/0	15/0	7	≥75
Autorizações em Atraso	0	0	0	0	0		0
Pacientes Novos Iniciando Tratamento QT/VO	≥1	1	1	0	0		≥5
Radioterapia MAJOR	≥12	25	25	25	25		≥60
Pacientes em RT CENON MAJOR (Linac 5)	65/0	50	50	50	50		≥325
PLANEJAMENTOS PREVISTOS (Linac 5)	≥4	4	4	4	4		≥20
Autorizações em Atraso	0	0	0	0	0		0
Pacientes Novos Iniciando RT	≥2	2	2	2	2		≥10
Radioterapia A. Saes	≥15	15	15	15	15		≥75
Pacientes em RT CENON SAES (Linac 3/4/5)	60	54	54	54	54		300
PLANEJAMENTOS PREVISTOS (Linac 3/4/5)	≥4	4	4	4	4		≥20
Autorizações em Atraso	0	0	0	0	0		0
Pacientes Novos Iniciando RT	≥1	1	1	1	1		≥10
Radioterapia Taubaté	≥15	15	15	15	15		≥75
Pacientes em RT CENON HRVP (Linac 1/2)	0/65	0	0	0	0		≥325
PLANEJAMENTOS PREVISTOS (Linac 1/2)	≥3	3	3	3	3		≥15
Autorizações em Atraso	0	0	0	0	0		0
Pacientes Novos Iniciando RT	≥1	1	1	1	1		≥10
QUALIDADE /SERVIÇOS							
Problemas com Suprimentos	0	0	0	0	0		0
Problemas com LINACs	0	0	0	0	0		0
Problemas com Equipamentos	0	0	0	0	0		0
Problemas de Acesso (FILA)	0	0	0	0	0		0
Problemas de TI (SIC / MV / Rede)	0	0	0	0	0		0
Problemas Estruturais	0	0	0	0	0		0
PESSOAS							
Recomendações / Elongos	≥5	5	5	5	5		≥25
Restrição de Pessoal	0	0	0	0	0		0
Será necessário alocar colaboradores?							
APENAS NAS SEGUNDAS-FEIRAS							
O round e fechamento dos quadros da semana passada estão OK?							
Fizemos tudo como planejado?							
Problemas Importantes Escalados p/ CAD/IOV?							
PORTFOLIO DE PROJETOS							
APENAS NAS QUARTAS-FEIRAS							
Problemas de Cobertura Médica?							
REVISÃO DA SEMANA							
Tivemos algum problema visível?							
O que para celebrar?							

Grande quadro da sala Obeya que mostra, a todos, problemas/desvios que ocorreram nas últimas 24 horas em todas as unidades do grupo. Quadro estimula, diariamente, a discussão das lideranças sobre problemas e soluções. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Resumos dos planos de crescimento do IOV gestados pela alta liderança do IOV também ficam públicos na sala Obeya, com o objetivo de estimular, entre as pessoas envolvidas, o conhecimento, a discussão e a implementação das ações que foram definidas.

Imagem 47 – Quadro com Plano Anual IOV

Sala obeya também torna público resumo dos planos de crescimento da empresa. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Até mesmo a agenda do diretor responsável por todo IOV fica exposta para todos na sala obeya, com o intuito de que as pessoas da organização saibam em que momentos podem encontrá-lo para falar sobre problemas. Novamente, está o objetivo de estimular o diálogo entre as pessoas, no caso, de líderes e liderados.

Imagem 48 – Sala obeya e a agenda do diretor

Sala obeya também exibe a agenda do diretor máximo da organização: para que todos saibam onde e quando encontrá-lo para falar sobre problemas. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

6.3.2 Gestão visual: materiais coletados/registrados na Wolpac

Na Wolpac, a gestão visual que segue o modelo Toyota/lean está por toda fábrica. A começar de conceitos desse sistema de gestão que ficam espalhados pela empresa, nas telas de todos os computadores e afixados em folhetos colados pelas paredes. Por exemplo, como mostram as imagem a seguir, conceitos de “hoshin kanri” que resumem o “norte verdadeiro” que, segundo esse modelo de gestão, uma empresa deve ter; e o conceito de “kaizen”, que é de “melhoria contínua”, ou seja, melhorar os processos produtivos cotidianamente como um padrão de atitude (LÉXICO, 2006).

Imagem 49 – Gestão visual dissemina conceitos da gestão Toyota/lean

Telas de desktops e de notebooks exibem para todos conceitos fundamentais sobre o sistema Toyota/lean, como a desta imagem que dissemina a ideia de “hoshin kanri”. Fonte: Wolpac. Imagens: Alexandre José Possendoro.

Imagem 50 - Gestão visual dissemina conceitos da gestão Toyota/lean (2)

Cartazes exibem para todos conceitos fundamentais sobre o sistema Toyota/lean, como a desta imagem que dissemina a ideia de “kaizen” ou ‘melhoria contínua’. Fonte: Wolpac. Imagens: Alexandre José Possendoro.

Outro exemplo que salta aos olhos ao se circular pela fábrica são os quadros de gerenciamento diário que estão espalhados por todos os principais locais de produção. Eles exibem uma série de informações sobre como está ocorrendo o trabalho e permitem de forma instantânea, identificar os problemas. É o primeiro passo para se fazer melhorias usando os post-its ou fazendo “Cinco Porquês” ou mesmo fazer um A3. É observando os quadros de gerenciamento diário que as lideranças conseguem ver como o trabalho está sendo realizado. Se está seguindo o que fora planejado. E, o mais importante, quais são os problemas para que se possa investir contra as causas raízes e buscar contramedidas. Os quadros trazem informações básicas como quem são as pessoas da equipe de trabalho daquele setor específico, o layout sobre como eles estão divididos nas estações de trabalho, a produtividade das diferentes células produtivas que fazem parte daquele fluxo e os “Cinco Porquês” que estão sendo feitos naquele local.

Imagem 51 – Quadros de Gerenciamento Diário distribuídos pela Wolpac

Quadros de “Gerenciamento Diário” distribuídos em diferentes setores por toda a fábrica da Wolpac buscam exibir dados que mostrem de forma instantânea e clara como está ocorrendo o trabalho, se está sendo como foi planejado e, do contrário, quais são os problemas. Fonte: Wolpac. Imagens e arte: Alexandre José Possendoro.

A gestão visual da Wolpac é essencialmente feita pelos próprios funcionários que atuam nas linhas de produção. Trata-se de uma gestão que empodera as pessoas para que possam tomar decisões. É o caso, por exemplo, de um dispositivo visual, típico do sistema Toyota/lean, que é usado em todas as máquinas e unidades produtivas da Wolpac: o Andon.

Imagem 52 – O andon na Wolpac

Dispositivo visual Andon colocado sobre cada máquina ou estação de trabalho da fábrica da Wolpac: comunicação rápida para todos, em busca de ajuda, sobre problemas que podem fazer a produção parar. Fonte: Wolpac. Imagens e arte: Alexandre José Possendoro.

É um dispositivo muito simples que gera uma comunicação simples e fácil que até qualquer criança pode entender. Trata-se de lâmpadas colocadas em cima de cada uma das máquinas. São três lâmpadas em cima de cada máquina. A lâmpada verde, uma vez ligada, significa que a máquina está operando normalmente, como fora planejado, produzindo produtos sem defeitos, no prazo certo etc.

Já a lâmpada amarela, quando acessa, indica a todos que há ali um problema e que precisa ser resolvido. É um sinal de alerta para acionar o que no sistema Toyota/lean se chama de “cadeia de ajuda”, ou seja, pessoas, lideranças, técnicos que devem imediatamente ir ao local para ver qual é o problema e como ele pode ser resolvido. Finalmente, se a lâmpada vermelha for acionado isso significa que a máquina e/ou a linha de produção foi parada, foi desligada, pois se trata de um problema grave que está ocorrendo e que, portanto, a linha de produção e/ou a máquina não pode continuar operando mais um produto sequer até que se resolva o problema.

O detalhe que é o diferencial do sistema Toyota/lean acerca desse dispositivo visual é que é o próprio funcionário que atua naquela linha de produção ou máquina específica que pode acender qualquer uma das três lâmpadas, conforme sua necessidade. É o operador de produção, o funcionário com menor poder na hierarquia que, nesse caso, tem o poder de parar uma linha inteira ao sinal de problema. Usando o andon, qualquer funcionário da fábrica pode parar uma linha produtiva inteira se identificar um problema que exija tal paralisação. A Wolpac divulga nos quadros espalhados pela empresa algumas “normas” sobre o funcionamento dos dispositivos andons:

Regras do Andon

Quem aciona?

O próprio colaborador da linha tem autonomia para "puxar o andon".

Acionamento/amarelo

- O colaborador aciona o amarelo quando houver qualquer problema relacionado aos 4Ms, tais como: falta de abastecimento / FIFO; qualidade das peças; máquina/equipamento quebrado; falta de mão de obra. Ao identificar a falta para as próximas peças/produto a serem processados/montados, o colaborador acende a luz amarela do andon, sinalizando que a linha vai parar se nenhuma ação for tomada em "23 minutos".

Ação no amarelo

- Team líder analisa junto ao fornecedor o ocorrido e verifica a disponibilidade do abastecimento.
- Caso verificado que o tempo para abastecimento não atenda a linha (ultrapasse a 23 min.), aciona a gerência.
- gerente verifica os meios necessários para evitar o atraso no abastecimento.
- caso o atraso seja inevitável e houver a parada real da linha, acender o vermelho (acionar a diretoria) e a gerência será responsável por elaborar um plano de ação eficaz para recuperação da linha (cadeia de ajuda; hora extra etc.).

Vermelho direto

- Poderá ser acionado diretamente somente nos casos:

1. Qualidade das peças.

Quando impossibilitado de seguir o processo devido a não conformidade de alguma peça/componente.

2. Quebra de máquina/equipamentos.

Quando durante o processo de produção, houver a parada da máquina ou equipamento.

Nesses casos, team líder aciona a gerência que verifica a possibilidade do retorno imediato da linha em no máximo 23 minutos, e caso o retorno não seja

possível nesse tempo, elabora o plano de ação eficaz para recuperação e a diretoria será comunicada.³⁴

Imagem 53 – Regras do Andon exibidas para todos na Wolpac

Normas sobre como utilizar o andon para tornar públicos problemas nos equipamentos ou nos processos: qualquer funcionário pode parar a fábrica. Fonte: Wolpac. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Com a adoção do sistema Toyota/lean, a Wolpac intensificou a chamada “gestão visual”, um dos principais conceitos desse modelo de gestão, que significa tornar visual e acessível a todos da empresa os principais processos de gestão da organização, por meio de quadros, fotos, imagens etc. A essência da gestão visual é mostrar a todos, por meio de indicadores, números, fotos, esquemas etc., qual é o trabalho que deve ser feito e, principalmente, se ele não está sendo atingido. A ideia é que ao ser observar essa gestão visual, qualquer pessoa consiga entender quais são os problemas, para, então, ter condições de dialogar com os envolvidos sobre como tentar resolvê-los. Nesse sentido, a gestão visual está por toda a Wolpac. Não há um departamento que não tenha quadros, suportes... que mostram, visualmente, como o trabalho está ocorrendo ali e quais são os desvios/problemas.

6.3.2.1 Sala Obeya da Wolpac

³⁴ Informações retiradas de comunicado produzido e exibido pela empresa nos quadros de Gerenciamento Diário de toda a fábrica.

O “centro nervoso” da gestão visual da Wolpac é a chamada “Sala Obeya”, uma das práticas mais conhecidas da gestão visual do sistema Toyota/lean. Trata-se de um espaço acessível a todos da organização onde há quadros à vista de todos que concentram/resumem todos os indicadores de todos os diferentes departamentos da organização. É um local onde líderes e liderados se reúnem diariamente para ver, entender de forma instantânea e fácil e discutir quais são os problemas que os diferentes setores produtivos estão enfrentando.

Na Wolpac, a sala Obeya fica ao lado da fábrica, num espaço de acesso fácil a qualquer funcionário. Nesse espaço, ficam números que mostram como o trabalho está ocorrendo ao lado de outros números que mostram como o trabalho deveria ocorrer. Há, ainda, post-its com ideias de resolução de problemas que estão sendo implementadas, com indicadores que mostram atrasos. Diariamente, o diretor e sócio da empresa, gerentes, líderes de equipe... encontram-se na sala Obeya para checar os indicadores, para ver como anda os trabalhos de melhorias, para entender os problemas e discutir soluções. Todos falam; todos escutam.

Imagem 54 – Sala Obeya da Wolpac

“Sala Obeya” da Wolpac: espaço que reúne a gestão visual feita na empresa e visa estimular o diálogo focado em problemas entre todos. Fonte: Wolpac. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Outro conceito do sistema Toyota/lean é o chamado “5S” – que são cinco expressões em língua japonesa, "seiso" (limpeza), "seiton" (arrumação), "seiri" (organização), "shitsuke" (disciplina) e "seiketsu" (padronização) – que definem conceitos/práticas de limpeza e organização do ambiente de trabalho. Na Wolpac, há uma auditoria regular feita em todos os departamentos que avalia – dá notas – aos 5S praticados pelos funcionários em seus locais de trabalho. Essa auditoria é exibida a todos em quadros também de gestão visual que servem para que todos consigam ver os problemas referentes a 5S em seus setores e discutir soluções.

Imagem 55 – Painéis de gestão visual sobre 5S

Exemplos de painéis de gestão visual de dois departamentos da Wolpac que mostram resultados – sob a forma de dados e imagens – de auditorias de 5S feitas nos dois setores: à mostra para todos saberem como está a limpeza e organização dos respectivos departamentos. Fonte: Wolpac. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

Cada painel exibe as notas dadas pela auditoria em cada setor produtivo da empresa. As notas variam de 0 (insatisfatório) a 5,0 (ótimo). Exibem, então, um comparativo de notas entre

setores. Exibe também a nota geral de todos os departamentos, ou seja, da empresa toda. E exibe, por fim, o cronograma de auditorias em toda a empresa.

Imagem 56 – Painéis de gestão visual sobre 5S (2)

A gestão visual dos 5S: informações detalhadas para todos saberem como está a limpeza e a arrumação na empresa. Fonte: Wolpac. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

6.3.3 Gestão visual: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

Os relatos de todos os entrevistados deixam claro que não havia gestão visual antes do sistema lean. E que a gestão lean inaugurou esse tipo de gestão que é também um processo de comunicação. Em ambas as empresas, percebeu-se que a gestão visual é uma das bases do sistema lean que tem sido adotado. Em todos os departamentos de ambas as companhias há exemplos de gestão visual. A seguir, os principais fragmentos retirados das entrevistas sobre a gestão visual “antes” e “depois” do sistema Toyota/lean.

6.3.3.1 Antes do sistema Toyota/lean

Todos os entrevistados foram absolutamente unânimes ao afirmarem que antes da gestão Toyota/lean não havia gestão visual na empresa. Não havia artefatos ou materiais visuais que

mostrassem como o trabalho era feito ou como deveria ser feito – quais eram os problemas, os desvios... Tampouco havia artefatos ou materiais visuais que mostrassem os problemas que as pessoas enfrentavam no trabalho. As informações referentes a isso, antes do sistema Toyota/lean, ficavam “escondidas” em pastas, em planilhas e outros documentos digitais e ou físicos, mas que não ficavam expostos, mas guardados em arquivos, gavetas, armários ou em arquivos digitais, cujo acesso era limitado a poucos. Não ocorria, então, o acesso à informação. Não se democratizava a comunicação sobre problemas. É muito forte nos entrevistados os relatos sobre como, antes da gestão Toyota/lean, as informações, os fatos, os problemas ficavam “escondidos” em suportes comunicacionais em que não se conseguia acessar ou onde poucos tinham real acesso. Sequer se sabia onde estavam. Os fragmentos a seguir extraídos de cada um dos entrevistados atestam isso, assim como a “nuvem” de palavras-chaves mais frequentes – cujas duas mais frequentes são, justamente, “não” e “existia” –, dados extraídos com o apoio do software NVivo. Destaque para o depoimento, mais abaixo, de Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV, que resume de forma muito apropriada o que ocorria na empresa.

“Nós não tínhamos isso.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Isso não existia.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Antes a gente não tinha gestão visual. Havia apostilas e mais apostilas que a gente ficava folheando, e era muito cansativo, não era produtivo, você até poderia ver aquilo lá, mas logo em seguida, você esquecia”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“A gente não tinha gestão visual na empresa. Isso hoje mudou bastante.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Isso não tinha antes não.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Não existia. Algumas empresas acham que têm gestão visual.

Simplesmente colocar um quadro de indicadores não é gestão visual. Quadro de indicadores não é gestão visual. São coisas diferentes.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Não existia. A gente não sabia o que era isso. Nós tínhamos pastas, ficava tudo escondido em pastas. Nós tínhamos indicadores, todos dentro de uma pasta no servidor, no computador, nós tínhamos planilhas guardadas, cadernos, documentos arquivados, e quando vinha alguém querendo saber alguma informação, você rezava para encontrar. Você tinha que torcer e fazer uma “figuinha” para o negócio estar fácil de achar.

As coisas eram guardadas, escondidas, e a gente achava que era organizado. Se você me perguntava, eu dizia: “eu tenho pasta disso, eu tenho pasta daquilo... A gente tinha tudo, tudo, tudo, tudo... Mas não era visual para ninguém. Não existia. É por isso que era mais difícil a comunicação. Por isso que era difícil disseminar o conhecimento, ficava mais difícil diálogo entre as pessoas...”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Antes, não existia. Zero.

Eu acessava uma planilha que estava escondida em algum lugar da rede, lá no servidor, eu lá entrava lá e descobria que tal cara estava em tal lugar. O cliente tal pagou? Não sabemos. Vamos lá, então, olhar numa planilha.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Não existia gestão visual.

Antes nós tínhamos no computador as planilhas.

A gente tem técnicos espalhados fazendo manutenção nos equipamentos, e gente não tinha um controle efetivo deles, porque o controle ficava lá na mão de uma pessoa dentro de uma planilha, não estava visual.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Não existia. Não existia.

A gestão da nossa parte comercial até três semanas atrás estava dentro de um software que nos utilizamos, dentro de uma nuvem, que eventualmente a liderança entra lá e olha. Eventualmente. E os colaboradores não enxergam o todo.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Antes não tinha isso.

Antigamente, eram algumas folhas que a gente entregava para os gestores da área, com o que tinha que ser produzido e morria ali.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 5 - Palavras-chaves mais frequentes, acerca de “gestão visual antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.3.3.2 Depois do sistema Toyota/lean

"Hoje a gente respira gestão visual". A frase de um dos entrevistados resume o que ocorre nessa seara em ambas as empresas. Como a adoção do sistema Toyota/lean, pode-se dizer que, nesse campo, houve uma profunda transformação. A gestão visual se instalou e se multiplicou por ambas as organizações. Tudo nelas que é relevante e precisa ser mostrado é divulgado visualmente para todos. A gestão visual é a parte mais visível da gestão lean. Em todos os lugares, há quadros e suportes físicos pendurados em paredes ou painéis que mostram, em detalhes, o trabalho que ocorre naqueles locais e as variações, as falhas, os desvios, os problemas. São suportes comunicacionais baseados em textos, em fotos, em números, em fatos, em narrativas...

Em ambas as organizações, a gestão visual do sistema lean é pensada para atingir todas as pessoas, independentemente do cargo, da posição hierárquica. Sua função básica é mostrar os problemas e incentivar/fundamentar as discussões sobre como resolvê-los. Isso sem gerar culpabilidade ou pessoalidades, mas mostrando as causas raízes dos problemas. É considerada por todos os entrevistados como uma das partes mais fundamentais do modelo de gestão. É ela que democratiza a informação relevante a todos. Que torna públicos fatos, narrativas e dados relevantes sobre o trabalho que está sendo feito. A gestão visual, de certa forma, torna as pessoas

iguais nas organizações, pois elas têm, todas, acesso às informações mais relevantes. As informações, os dados, não ficam mais escondidos, inacessíveis ou difíceis de serem consultados. A mentalidade básica é que a gestão visual é o primeiro passo para resolver problemas ao mostrar problemas. Os fragmentos mais ilustrativos de cada um dos entrevistados a seguir atestam esse processo. A nuvem de palavras-chaves deixa claro a tônica da mudança, assim como o quadro comparativo – tudo elaborado com o apoio do software NVivo.

“Hoje, todos os setores têm isso. Hoje, tem gestão visual em tudo aqui. Gestão visual é estar visível para quem trabalha como funciona o processo. Qualquer pessoa que chegue no setor, ele lendo, ele vendo, consegue realizar o trabalho. Tem que ser com foto. Com imagem. E a escrita tem que ser clara. Não pode ser longa. Para ele entender. A gestão visual é importante porque ela atinge qualquer um.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Gestão visual é, na verdade, você deixar exposto tudo que vai facilitar o seu trabalho. Tudo o que é importante. E tem uma diferença entre poluição visual e gestão visual. Gestão visual é aquilo que vai facilitar o seu trabalho, que vai lembrar você de coisas que você precisa ser lembrado.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Com essa visualização das informações que tem hoje, a gente consegue trabalhar muito melhor, de forma muito mais clara, porque está tudo aqui. Você não precisa decorar nada. Se você esquece algum ponto, alguma informação, ela está na sua cara para te orientar.”

É acesso à informação clara através de fotos, desenhos, através de fluxos pequenos e claros, que faça com que você desenvolva aquele processo que precisa ser feito, que você precisa executar de forma ordenada e coordenada.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“A gente tem várias gestões visuais. A gente tem muita comunicação interna hoje que é basicamente gestão visual. Não precisa mais você ficar ligando, incomodando o colega, sendo que ele consegue sinalizar para mim de alguma forma visual, antes que eu precise perguntar para ele. Isso melhorou muito.

A gestão visual eu acho que é uma informação que você consegue passar de uma forma objetiva e que se você olhar, você consegue enxergar tudo que está acontecendo de uma forma muito clara.

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Mudou muito.

Tem que estar tudo visual.

Gestão visual é você deixar as coisas bem claras, bem visíveis, para ninguém ter dificuldades para encontrar no setor de trabalho.

Então, ficou tudo melhor, porque tudo ficou bem mais claro”.

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“O propósito de tornar visual é compartilhar problemas, conhecimentos e práticas.

Quanto mais for visual o meu problema, mais fácil é a compreensão dele.

A gestão visual tem que ajudar ele a entender a tarefa da forma correta. Se eu fizer um quadro lindo e maravilhoso e colocar na beira da piscina você vai aprender a nadar olhando para o quadro? Não. Então, gestão visual é isso. Agora se você é um nadador profissional, e eu coloco marcas no fundo da piscina para ajudar a medir o seu desempenho, isso é gestão visual. No final da piscina tem a marquinha lá, não tem? Então, se aquilo te ajudar a dar a virada, então é gestão visual. Tem que estar muito claro para quem está fazendo a tarefa.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“É deixar as coisas visíveis. Deixar as coisas visíveis para que todos possam ver. E não só para que os outros possam ver, mas principalmente para você conseguir expor o seu trabalho, como você está indo e os seus problemas. É deixá-los visíveis. Porque quando eles estão visíveis, os problemas, eles incomodam. E a chance de você se preocupar e querer resolver logo é maior. Então, eu acho que é facilitar nosso trabalho, é dar mais dinâmica, é dar mais velocidade no processo quando você tem tudo visível.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Mudou isso. Hoje, essas planilhas aí... Sempre tem uma ou outra escondida por aí para controlar alguma coisa. Mas o importante, principalmente, o que é importante para o cliente, está em gestão à vista hoje. Tem quadro para tudo aqui. A gente sabe tudo: onde o técnico está, que horas ele chegou, que horas ele saiu, a gente tem uma perspectiva sobre quanto tempo ele vai chegar no próximo cliente...”

Para gente aqui, é a principal mudança. É o sistema nervoso. É onde todo mundo está olhando o tempo todo, onde tudo está ligado. É o que faz as coisas acontecerem...

Ela tem que ser simples e objetiva. É isso. Então, a gente tem uma gestão visual que mostra onde os técnicos estão, que mostra uma faixa de horários lá, que mostra o nome do técnico, nome do cliente, e é uma etiqueta que anda num tabuleiro de horários para mostrar que horas ele vai chegar. É simples.

Tem que ter simplicidade e didatismo. No começo, quando a gente fez os primeiros quadros, a gente queria colocar muita informação ali. Com tempo, a gente vai aprendendo que nem tudo era útil. Então, conforme foi ficando mais simples, foi ficando mais útil.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

Hoje, a gente respira gestão visual. E eu falo de peito aberto mesmo que o maior ganho foi ter gestão visual. Hoje, a gestão visual é fundamental.

Hoje, elas estão em quadros, onde todas as pessoas podem ter acesso, desde o faxineiro ao diretor; é poder olhar o seu quadro e ver os resultados que estão sendo alcançados, o seu dia a dia de trabalho.

Hoje, nós temos uma gestão à vista, onde a gente consegue, qualquer pessoa que venha aqui na empresa, consegue saber onde os técnicos, o que eles estão fazendo, como estão sendo produtivos... Então essa gestão à vista foi essencial esse foi um ganho enorme.

Tem que ser clara. Não pode ser difícil de entender, tem que ser clara e objetiva. Não adianta você querer colocar muita corzinha... tem que ser claro. As pessoas têm que enxergar e entender, mesmo a pessoa que não esteja no processo; ela tem que olhar e entender o que você está querendo dizer.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, ela é fundamental. Estamos cada vez mais implementando a gestão visual.

A gestão visual deve mostrar onde estão os nossos desperdícios. Mostrar porque nós não estamos conseguindo atingir as nossas metas. Onde existe possibilidade de melhoria. Do que nós fazemos individualmente ou em conjunto. Não é só colocar número na parede. Tanto que nós já colocamos números e já retiramos porque não estavam nos trazendo retorno. Então, é tudo aquilo que nos traz alguma melhoria. Então, nós começamos muito pela área fabril. E agora estamos trazendo para os escritórios.

Nós começamos a colocar tudo isso à vista de todos. De uma forma social, socializando a informação, para que todos eles enxerguem, e não para punir aquele que está com o número ruim. Porque se você começar a punir, aí essa gestão não vai ter sucesso. Ou você vai ter que ficar lá diuturnamente vendo isso. Então, para mim, gestão visual é isso.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje é muito visual. Então, o que o soldador está fazendo, ele está apontando, ele está anotando no quadro de gestão à vista dele, a quantidade de peças que ele está produzindo, qual é o tempo takt... então, a gestão visual, depois do lean, mudou muito, muito...”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 6 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “gestão visual depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Tabela 12 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “gestão visual”, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes	Depois
não existia escondido guardadas	visual gestão clara entender mostrar objetiva processo acesso desenhos didatismo enxergar expor facilitar fotos ilustrar imagem simplicidade

Fonte: NVivo.

6.4 Gestão visual: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Os consultores entrevistados foram unânimes sobre a gestão visual ser uma das bases do sistema Toyota/lean e que toda organização que decida adotar esse modelo, caso persista na implementação, tenderá a adotar a gestão visual, que é a base visual na qual a gestão torna, públicos, na organização, os problemas que ocorrem nos processos produtivos. Segundo os consultores, em que todas as organizações em que já atuaram implementando esse modelo de gestão não havia antes da implantação do sistema nenhum tipo de gestão visual como a que ocorre na gestão toyotista. Segundo os consultores, algumas empresas com gestão tradicional colocam indicadores de forma visual pelos recintos da companhia, mas como uma forma de “controle visual”, mas que não é “gestão visual”. Segundo os consultores entrevistados, gestão visual é quando há uma informação pública, exibida para todos, mostra, de forma o mais simples possível, como deverá ocorrer o trabalho, como ele está ocorrendo – e isso deve ser atualizado cotidianamente – para que se percebe de forma rápida se há desvios e porque estão ocorrendo. Ou seja, é um processo de comunicação a serviço da gestão cotidiana.

6.4.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo os relatos dos consultores, não havia gestão visual em nenhuma das empresas em que atuaram, mas indicadores exibidos como forma de “controle”, mas não como um processo de comunicação utilizado para gerir as companhias. Segundo eles, o que ocorre com mais frequência na gestão tradicional são indicadores colocados em paredes, mas que não servem para nenhuma função pró ativa; então, acabam virando poluição visual. A seguir, um fragmento de uma entrevista com um dos consultores entrevistados que ilustra o que foi coletado nas três entrevistas com os três consultores. As palavras-chaves mais frequentes também atestam isso, ao formar a frase “gestão tradicional não é visual” – ambos coletados com apoio do software NVivo.

“Na empresa tradicional, a gestão visual, às vezes, até existe. Eu não diria que ela não existe na empresa tradicional. Só que ela não é eficiente. E ela transmite a coisa que não é importante.

De maneira geral a maioria das empresas tem alguma gestão visual.

Então, a empresa tradicional, que acha que tem a gestão visual, ela tem, na verdade, um controle visual.

Ele mostra lá um indicador, mas que não é gestão visual. É uma poluição visual.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

Nuvem de palavras 7 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

6.4.2 Depois do sistema Toyota/lean

Consultores foram unânimes que uma das bases do sistema Toyota/lean é a gestão visual. É condição para que o sistema funcione em sua integridade. Assim, é uma das estruturas comunicacionais mais adotadas pelas empresas que implementam esse modelo de gestão. Porém, são poucas as companhias que conseguem desenvolver uma gestão visual eficiente, pois há uma cultura de esconder problemas na gestão tradicional, enquanto a gestão visual preconiza o inverso, ou seja, mostrar problemas. Além disso, algumas empresas formatam e exibem indicadores complexos de entender, fazendo, então, uma poluição visual que poucos compreendem e menos ainda utilizam, enquanto a gestão visual precisa ser simples e utilizável. Os fragmentos a seguir retirados das entrevistas com os consultores ilustram isso, assim como as palavras-chaves mais frequentes que ligam “gestão visual” a “tomar decisões” e “simples” e “criança” (selecionados com o NVivo). Ou seja, a gestão visual é aquela que faz a pessoa entender, de imediato e sem complicação, o que está ocorrendo no processo produtivo para tentar ver os problemas e encontrar soluções.

“Muda totalmente.

Gestão visual é aquilo que você é capaz de ler e tomar uma decisão.

É como um semáforo, em que uma criança de 7 anos olha e sabe tomar decisão.

É uma coisa que uma criança que entra dentro da fábrica, ela consegue ler tudo aquilo.

É tornar as coisas fáceis. Na hora em que bateu os olhos, tem de ser fácil de entender qual é o problema. Tem que ser simples.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“A gestão visual é aquela que permite você tomar as decisões de maneira rápida, eficiente e no tempo certo.

A gestão visual serve para permitir a resolução rápida de problemas.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Tem que ser feita de maneira simples.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 8 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Tabela 13 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas”, nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
não	simples
controle	visual
difíceis	criança
indicador	ler
poluição	maneira
relatórios	rápida
	barato
	fáceis
	fácil
	problema
	resolução

Fonte: NVivo.

6.5 Comunicação sobre problemas: uso do “A3” no IOV e na Wolpac

A gestão visual gera uma ferramenta comunicacional também puramente originária da gestão Toyota/lean: o chamado “A3”, um método de gestão, mas, essencialmente, uma forma de comunicação embrionada na Toyota e que se tornou uma marca registrada do sistema lean. É uma das essências, uma das bases desse sistema. Sem o A3, não se consegue implementar, efetivamente, o sistema lean.

6.5.1 O uso do “A3”: materiais coletados/registrados no IOV

Um dos processos mais utilizados no IOV, que é também um processo de comunicação, é o A3. Desde que se começou a adotar o sistema Toyota/lean, quase todos os funcionários da empresa já se envolveram, de alguma forma, na elaboração de um A3, que são produzidos cotidianamente em todos os setores da empresa. Os A3 são elaborados, seja por um funcionário ou por uma equipe, visando atacar um problema de médio e grande impacto, mas que é, geralmente, complexo de se resolver, ou seja, não é de resolução imediata. Assim, o processo de elaboração do A3 vai exigir das pessoas envolvidas uma comunicação profunda entre elas sobre o problema. Elas terão que, juntas, investigarem dados e fatos sobre o problema, discutir e testar soluções.

Imagem 57 – Exemplo de A3 desenvolvido no IOV

A3 desenvolvido no IOV e exibido na parede de uma das salas de reunião da empresa: processo de comunicação para encontrar, discutir e resolver problemas perpassa por toda a companhia. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

No IOV, todos os funcionários podem e são estimulados a elaborar um A3, desde que identifiquem problemas que sejam significativos e exijam esse processo. Todos os tipos de problemas podem ser alvos de um A3, desde que tenham uma certa complexidade, principalmente com relação a entender suas causas raízes e, assim, a partir delas, identificar soluções definitivas. Seguindo os modelos originais da Toyota, que na cultura lean foram, também, detalhados por Sobek e Smalley (2010) e por Shook (2008), o A3 é uma forma de organizar/estruturar o entendimento acerca de um problema, analisar suas causas, idealizar soluções e experimentar suas execuções. O A3, porém, é mais do que isso, pois se trata de um processo de comunicação. Em todo seu processo de elaboração, que pode durar horas ou mesmo meses, o A3 é feito de forma coletiva. Ele é fruto de discussões coletivas. Quando realizado, ele potencialmente une pessoas em todas suas etapas. E tem seu suporte discurso – a folha A3 – exibida publicamente para todos na empresa, como uma forma de democratizar, compartilhar com todos não apenas o processo que foi realizado, mas os aprendizados e as soluções, para que essas possam ser, se for o caso, replicadas pela organização.

A linguagem utilizada deve ser simples, clara, sintética, objetiva e, principalmente, iconográfica. A “cultura” do A3 exige que quem o está realizando tente ser o mais imagético possível, para que o A3 possa ser entendimento (comunicado) de forma mais natural, fácil e instantânea. No IOV, todos esses aspectos comunicacionais do A3 se manifestam

cotidianamente na empresa. Lá, os A3 são, também, estruturas, artefatos e processos comunicativos que compartilham entre pessoas diferentes dados, fatos, visões, análises e, em última instância, dissemina o conhecimento de todos entre todos. No IOV, os A3 ficam expostos pela empresa, em locais estratégicos, nas salas de reuniões, nos departamentos. São extremamente iconográficos, sintéticos, simples e didáticos e permitem, mesmo aos leigos, entender os problemas “atacados” pelas pessoas ou equipes que os idealizam.

Imagem 58 – Exemplos de A3 exibidos nas paredes do IOV

ICV **ICV**

A3 Nome: **HY NIVEL 3 [ALTA DIREÇÃO] DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS** Proprietário: **FRED** Data: **20/11/2015**

1) **Defina o problema**
 Liderança Total na gestão de pessoas, com a qualidade e produtividade.

2) **Entenda a situação**
 O problema é a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - O problema é a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - O problema é a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

3) **Defina o objetivo específico deste A3**
 Definir a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Definir a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Definir a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

4) **Análise do problema**
 Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

5) **Contramedidas propostas**
 Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

6) **Plano de ação**
 Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

7) **Follow up**
 Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

ICV **ICV**

A3 Nome: **HY NIVEL 3 [ALTA DIREÇÃO] DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS** Proprietário: **FRED** Data: **20/11/2015**

1) **Defina o problema**
 Liderança Total na gestão de pessoas, com a qualidade e produtividade.

2) **Entenda a situação**
 O problema é a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - O problema é a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - O problema é a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

3) **Defina o objetivo específico deste A3**
 Definir a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Definir a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Definir a liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

4) **Análise do problema**
 Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

5) **Contramedidas propostas**
 Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

6) **Plano de ação**
 Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

7) **Follow up**
 Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.
 - Liderança total na gestão de pessoas e a qualidade e produtividade.

Seguindo a tradição da Toyota, demonstrado, por exemplo, por Sobek e Smalley (2010) e por Shook (2008), os funcionários do IOV geralmente iniciam a elaboração do A3 a lápis, quando ainda estão na fase de discussão com seus pares e lideranças acerca do problema que é alvo do A3. A própria dinâmica do A3 a lápis é um fator que estimula a discussão entre as pessoas: é feito à lápis para que possa ser refeito, corrigido e revisado após as discussões com colegas e lideranças.

Imagem 59 – Exemplos de A3 em elaboração feitos a lápis

A3 Nome: _____ IOV Proprietário: _____ Data: ____/____/____

1) Defina o problema O problema é a falta de organização e controle no trabalho, o que está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade.	5) Contramedidas propostas
2) Entenda a situação Neste momento, o problema está sendo tratado de forma informal, sem a devida documentação e controle. Isso está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade.	6) Plano de ação
3) Defina o objetivo específico desse A3 O objetivo é a organização e o controle do trabalho, o que está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade.	7) Follow up
4) Análise do problema O problema é a falta de organização e controle no trabalho, o que está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade. Isso está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade.	8) Acordos

A3 Nome: _____ IOV Proprietário: _____ Data: ____/____/____

1) Defina o problema O problema é a falta de organização e controle no trabalho, o que está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade.	5) Contramedidas propostas
2) Entenda a situação Neste momento, o problema está sendo tratado de forma informal, sem a devida documentação e controle. Isso está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade.	6) Plano de ação
3) Defina o objetivo específico desse A3 O objetivo é a organização e o controle do trabalho, o que está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade.	7) Follow up
4) Análise do problema O problema é a falta de organização e controle no trabalho, o que está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade. Isso está causando a perda de tempo e a diminuição da produtividade.	8) Acordos

A3 feitos por grupos de funcionários são iniciados a lápis, num processo que estimula, além do diálogo entre as pessoas, a busca por dados e fatos no gembu e a reconstrução das análises sempre que for necessário. Fonte: IOV. Imagens: Alexandre José Possendoro.

O A3 feito no IOV, conforme ensinam, por exemplo, Sobek e Smalley (2010) e Shook (2008), é uma forma estruturada de organizar o pensamento, a investigação, a pesquisa, as ações

e a comunicação – o diálogo, as discussões... – referentes ao enfrentamento de um problema de certa complexidade. Um problema que não é possível de ser solucionado de imediato, mas que carece de maior tempo, análise, investigação e, essencialmente, comunicação para ser enfrentado e, portanto, resolvido. Nesse contexto, o A3 é dividido em oito partes:

- a) defina o problema;
- b) entenda a situação;
- c) defina o objetivo específico deste A3;
- d) análise do problema;
- e) contramedidas propostas;
- f) plano de ação;
- g) follow up;
- h) acordos.

Cada uma dessas partes organiza o pensamento, a investigação, a implementação e, essencialmente, a comunicação durante o processo de busca e solução dos problemas. Essas duas partes estão divididas pelos dois lados da folha do A3, que representam fases e formas diferentes de lidar e de se comunicar com relação ao problema que está sendo tratado.

Do lado esquerdo, estão as fases e formas que buscam identificar, entender e analisar o problema:

- a) defina o problema;
- b) entenda a situação;
- c) defina o objetivo específico deste A3;
- d) análise do problema.

É o lado que exige a investigação com relação ao que ocorre e que se pretende melhorar. É um lado, portanto, que estimula o processo comunicativo na organização. Isso porque para se definir, entender e analisar um problema é preciso observá-lo, vê-lo, ir ao local onde ele ocorre e, essencialmente, conversar com pessoas que estão envolvidas com o problema, pois um problema que ocorre numa organização quase sempre impacta/atinge mais de uma pessoa. Assim, para se ter uma visão ampla, detalhada e rica acerca do problema, é preciso conversar, colher dados, coletar visões diferentes sobre a realidade. E não se faz isso sem um processo rico de comunicação interpessoal.

O segundo lado do A3, o lado direito, é o lado da ação, após o entendimento acerca do problema, da investigação acerca das razões, das causas, da análise dos fatos e de todo processo comunicativo envolvido. É a fase de idealizar e implementar ações que busquem resolver o

problema definitivamente. Nesse lado, estão estruturadas as seguintes fases/maneiras de lidar com esse processo:

- a) contramedidas propostas;
- b) plano de ação;
- c) follow up;
- d) acordos.

Trata-se, evidentemente, de um processo que também requerem muito processo de comunicação. Para se idealizar medidas solucionadoras, é preciso garantir suas viabilidades, o que pressupõe dialogar com as pessoas, interagir com equipes, fazer combinados, acordos... Da mesma forma, para implementar e acompanhar as medidas. Tanto é verdade que a última parte do A3, ou seja, “Acordos”, pressupõe a interação, o relacionamento, a comunicação entre pessoas.

Como se pressupões que o A3 é, essencialmente, um processo de comunicação e/ou um alavancador de processos de comunicação, torna-se fundamental analisar cada uma das oito partes da estrutura do processo, destacando e analisando suas nuances comunicativas.

Em “defina o problema”, há a descrição da dificuldade, da falha, do que se percebe que está errado. É o começo do processo, iniciado pela identificação do problema. Ou seja, para se começar um A3 é preciso, primeiro, ver o problema, encontrá-lo. Essa percepção já advém, inclusive, do diálogo frequente que ocorre entre pessoas, estimulado pelas reuniões diárias, cotidianas, promovidas pela gestão Toyota/lean, por exemplo, nos “Rounds de Segurança”. Ao se discutir numa reunião a existência de um problema, já se tem aí o passo inicial para se “definir o problema” num possível A3.

Imagem 60 – Parte de um A3 do IOV onde se define o problema

Primeira parte de um A3 do IOV, onde se define o problema: objetividade e síntese para facilitar a comunicação entre as pessoas que elaboram o A3. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

A definição dos problemas nos A3 do IOV tem em comum a síntese (poucas palavras, a clareza, a objetividade, cujo intuito é facilitar a comunicação, o entendimento entre as pessoas,

que estarão envolvidas no desenvolvimento, na trajetória desse A3. A seguir, exemplos de definições de problemas de diferentes A3 desenvolvidos no IOV:

"Liderança focada no micro gerenciamento, sem desenvolver outros líderes".
"Grande movimentação entre os postos de trabalho na farmácia". "Layout da farmácia não atende o fluxo atual". "Alguns materiais acabam no estoque e só são identificados quando o prazo para pedido é apertado e em alguns casos há um excesso de material armazenado". "Demora na espera da entrega de medicação oral para pacientes em tratamento quimioterápico e hormonioterápico" (NOVO LAYOUT DA FARMÁCIA, 2018)

Assim como ocorre na definição dos problemas, todas as outras partes do A3 terão essas particularidades comunicacionais: de síntese, de clareza, de objetividade e de iconografia, ou seja, a utilização de imagens para narrar o problema de forma mais comunicativa possível. Isso é perceptível nas três partes do A3 que são específicas para mostrar, esclarecer, analisar, entender o problema, que são as partes “defina o problema”, “entenda a situação” e “analise o problema”. No A3 exemplificado, por exemplo, o problema é analisado com fotos, gráficos e textos curtos e objetivos, para facilitar o entendimento por todos que estão envolvidos na ação de melhoria. A narrativa e o entendimento do problema são estruturados discursivamente de forma mais comunicativa possível, para que se consiga envolver as pessoas, para que elas entendam e colaborem. Essa característica comunicativa dos A3 é estimulada pela organização.

Imagem 61 – O lado esquerdo de um A3 do IOV

Exemplo do “lado esquerdo” de um A3 do IOV: linguagem iconográfica para facilitar a comunicação e discussão entre as pessoas que enfrentam o problema. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

Como uma continuação e uma consequência do lado direito que buscou detalhar o problema de forma imagética, objetiva, simples, clara e direta, o lado direito do A3 registra os planos, as ações, que foram idealizadas e foram ou estão sendo implementadas para tentar resolver o problema. A narrativa tenta estabelecer um passo a passo da implementação da

melhoria, para facilitar, inclusive, o entendimento por todos que se envolvem nas ações. Por exemplo, ao usar nos A3, na parte “Plano de Ações”, uma tabela que define "o quê" será feito, "por quê" será feito, "quem" vai realizar a ação, "como" ela será realizada, "onde" vai acontecer", quando será feito e "quanto vai custar". A última parte do A3 reforça o estímulo que esse processo faz no sentido de buscar o diálogo, a interação entre as pessoas na organização, quando pede que se registre os “Acordos” que deverão ser feitos com pessoas e departamentos para que as ações realmente se realizem.

Imagem 62 – O lado direito de um A3 do IOV: a execução das ações

rtário: Equipe Farmácia (Bettina M. S. Sanzoni, Daniel O. de Souza, Gabriela M. Pavesan, Sissi S. Silva)

Setor: 15/01/2017

Contramedidas propostas:

1,2. Novo layout da farmácia:
sala 1: fluxo contínuo com
postos de trabalho integro
com a área de manipulação
Sala 2: fluxo de correlatos,
atenção farmacêutica,
medicação oral e administrativo

5, 6. Mudança de
localização da porta
de entrada (layout)
dos medicamentos e
correlatos

7.
Reposicionamento
do quadro de
energia (corredor)
e transferência das
3 geladeiras de
uma sala para outra

3, 4. Ampliação do uso de kanban para correlatos e SS
(liberação de espaço)

8,9 Retirada da impressora e do frigobar da farmácia

Plano de ação:

O QUE	POR QUE	QUEM	COMO	ONDE	QUANDO	QUANTO
1,2) Melhoria do layout dos pontos	Melhorar fluxo de trabalho	Manutenção Farmácia	Alteração entrada de acesso + Reforma estrutural	Farmácia	Spaghetti 11/04 Obra 13/06	R\$ 2.000,00
3,4) Ampliação dos kanbans de correlatos	Reduzir o estoque: apenas o necessário.	Logística	Kanban	Farmácia	03/04 a 07/04 Teste	Disponibilidade de 60% de estoque e redução movimento (A3 Logística) Incluído no custo dos pontos 1,2, e 8
5,6) Fluxo de entrada medicamentos e correlatos	Separar área administrativa do fluxo de produção, diminuindo interferências e tempo de permanência na área- realocar porta de entrada	Manutenção e logística	Reforma estrutural	Farmácia e Logística	15/06/17	
7) Alteração do quadro de energia	Para liberar espaço e evitar movimentos de pessoas em área controlada para fazer manutenções	Manutenção	Alterando lado do quadro com equipe especializada	Farmácia	29/04/17	R\$ 1.260,00
8) retirar impressora da farmácia	Equipe raramente utiliza impressora TI e quando necessitar enviará impressão para impressora do aquário que fica ao lado		Retirando e relocando em setor que mais necessita - SS	Farmácia	13/04/17	Custo de realocar
9) Retirar Frigobar da farmácia	Após novo gerador não necessita do frigobar para gelopack, caso necessite logística tem gelopack em grande quantidade. Liberando espaço e diminuindo tempo de limpeza e controle do mesmo	Manutenção	Retirando frigobar -Ordem de serviço para manutenção - SS	Farmácia	17/04/17	Sem custo

Follow Up:

- Economia em movimento de 116km/ano
- Ganho de 55 horas/ano de trabalho
- Economia em movimento de 58%
- Ganho de 60% do espaço físico

Acordos: Diretor Clínico, Site Manager, Value Stream Manager (VSM) Assistencial, VSM Ambiente, Coordenador de Farmácia

Exemplo do lado direito de um A3 do IOV, onde são registradas as atividades de implementação das ações que buscam a melhoria: organização, passo a passo e comunicação para que todos fiquem alinhados. Fonte: IOV. Imagem e arte: Alexandre José Possendoro.

6.5.2 O uso do “A3”: materiais coletados/registrados na Wolpac

Quando o problema é mais complexo, exige uma investigação maior, um trabalho em equipe mais elaborado, investimentos e modificações estruturais; ou mesmo quando se percebe que é possível melhorar qualquer processo produtivo, parte-se para a elaboração de A3, método desenvolvido pela Toyota para identificar problemas, gerar soluções, fazer melhorias em processos, executar planos... Por toda a fábrica, nas diferentes células, os painéis exibem A3 que estão sendo elaborados por colaboradores, geralmente em equipes. Faz parte do cotidiano dos funcionários da empresa propor a elaboração de A3 para tentar melhorar processos produtivos em que estão envolvidos.

Imagem 63 – A3 na Wolpac

Painéis na fábrica da Wolpac (lado esquerdo da imagem) exibem A3s (lado direito da imagem) que estão sendo desenvolvidos por equipes: processo comunicacional coletivo para identificar e implementar melhorias. Fonte: Wolpac. Imagens e arte: Alexandre José Possendoro.

Na Wolpac, todo A3 é feito apenas usando lápis e borracha, como originalmente ocorre na Toyota. A essência do método é colocar em prática uma forma de fazer melhorias, mas que, essencialmente, exige a interação, o diálogo entre pessoas, a presença no local onde ocorre a produção, para ver, ouvir, falar, entender... Sem esses processos comunicacionais, não se consegue elaborar o A3. Além do que todo A3 fica exibido pela empresa, o que gera compartilhamento de ideias com as pessoas e disseminação do conhecimento.

Similar ao IOV, o A3 da Wolpac tem oito partes que buscam, cada uma a seu modo, estimular investigações, reflexões e ações em prol do entendimento do problema e/ou da melhoria a ser feita – e todos esses processos pressupõem interações entre as pessoas:

- a) Contexto;
- b) Estado Atual;

- c) Objetivos/Metas;
- d) Análise;
- e) Estado Futuro;
- f) Plano de Ação;
- g) Resultados/Acompanhamentos;
- h) Agir/Reflexão.

Apesar dos “nomes” usados em cada parte serem diferentes dos termos adotados nos A3 do IOV, a essência do processo é basicamente a mesma. O lado esquerdo do A3 centra-se no entendimento, da identificação e da análise do problema:

- a) Contexto;
- b) Estado Atual;
- c) Objetivos/Metas;
- d) Análise.

Assim como no IOV, é o lado que demanda a pesquisa sobre o problema ou sobre o que se pretende melhorar. E, dessa forma, estimula a comunicação entre as pessoas na organização, sempre focada em encontrar e resolver problemas ou fazer melhorias. Para se enxergar, assimilar e analisar um problema é preciso observá-lo, vê-lo, ir ao local onde ele ocorre e, essencialmente, conversar com pessoas que estão envolvidas com o problema. Um problema ou necessidade de melhoria no contexto de uma organização sempre envolve grupos de pessoas. Assim, para se ter uma visão ampla, detalhada e rica acerca do problema, é preciso conversar, colher dados, coletar visões diferentes sobre a realidade. E não se faz isso sem um processo rico de comunicação interpessoal.

De forma similar com o que ocorre no IOV, o segundo lado do A3 da Wolpac, o lado direito, é o lado da implementação, do “fazer”, no qual, após o entendimento acerca do problema, da investigação acerca das razões, das causas, da análise dos fatos e de todo processo comunicativo envolvido, é a fase de idealizar e implementar ações que busquem resolver o problema definitivamente. Nesse lado, estão estruturadas as seguintes fases/maneiras de lidar com esse processo:

- a) Estado Futuro;
- b) Plano de Ação;
- c) Resultados/Acompanhamentos;
- d) Agir/Reflexão.

Percebe-se que todas essas etapas envolvendo o A3 exigem processos de comunicação envolvendo as pessoas que estão inseridas no contexto dos problemas. Para enxergar problemas

No “Contexto”, está relatado o que é, onde está, em que local ou fase da produção na organização se situa o processo que precisa ou pode ser melhorado. Como se percebe, o A3 estimula as pessoas a observarem, com olhos críticos, seus processos de trabalho e também os processos dos outros, visando encontrar problemas ou oportunidades de melhoria – o que pressupõe e ao mesmo tempo estimula a interação entre pessoas; mais do que isso, abre uma licença para que se aponte problemas, independentemente de onde estejam ou quem envolvam. Falar e escrever sobre problemas é algo positivo, admirado e estimulado no contexto operacional de um A3. No caso do exemplo destacado aqui, o contexto que deu origem ao A3 foi um processo produtivo, cujas sobras sujavam o chão – exigindo tempo gasto com limpeza – assim como riscos de provocar queimaduras no trabalhador. Isso fica claro no relato colocado pelo autor do A3 no campo “Contexto”: “Ao operar a máquina constantemente ocorre a queda de cavacos no chão, e no corpo do operador podendo ocasionar queimaduras” (sic).

Imagem 65 – O “Contexto” de um A3 da Wolpac

Exemplo do “Contexto” de um A3 da Wolpac: a descoberta da melhoria pressupõe um processo comunicativo na empresa, baseado em discussão sobre o problema. O texto da segunda imagem resume: “Ao operar a máquina constantemente ocorre a queda de cavacos no chão, e no corpo do operador podendo ocasionar queimaduras” (sic). Fonte: Wolpac. Imagens e arte: Alexandre José Possendoro.

Assim como no IOV, o relato do contexto é objetivo e resgata uma ação, um trabalho, algo que ocorre, mas que tem falhas ou pode ser melhorado. O texto é essencialmente claro,

objetivo, focado no verbo, no substantivo, reproduzindo/representando a ação que se observa e nos seus resultados que precisam ser mudados.

Em seguida, na fase “Estado Atual”, como o próprio nome diz, tenta-se relatar o que está acontecendo. Sobek e Smalley (2010) e Shook (2008) dizem que quanto mais iconográfico for o A3 melhor, pois se passará mensagem de forma mais natural e instantânea (tudo o que um A3 não pode ser é hermético, burocrático, difícil de entender). Nesse sentido, na Wolpac, como os A3 são feitos todos a lápis, pela dificuldade de disponibilizar computadores e impressoras para todos os funcionários da fábrica, estimula-se os funcionários a fazerem desenhos e gráficos à mão. Obviamente que a “estética” não é o que se busca, mas a comunicação, o entendimento. No caso deste A3 aqui exemplificado, o funcionário decidiu comunicar o “Estado Atual” por meio de desenho feito à mão, acompanhado de um texto legenda. Desenho e texto mostram uma situação em que “cavacos” que sobram da produção em máquinas sujam o chão e podem queimar funcionários. O texto completa a informação passada pelo desenho: “Tempo estimado para limpeza da maquina e do setor 20 minutos/dia. Temos atualmente seis maquinas sem proteção” (sic).

Imagem 66 – O “Contexto” de um A3 da Wolpac (2)

Desenho e texto tentam de forma o mais objetiva possível mostrar o que está acontecendo, qual é o problema, qual é o “estado atual” para facilitar o entendimento e, conseqüentemente, a troca de ideias, o diálogo, a discussão. Fonte: Wolpac. Imagens e arte: Alexandre José Possendoro.

Em seguida, define-se os “Objetivos/Metas”, que no caso deste A3 analisado é: “diminuir o risco de acidentes devido à exposição do operador. Reduzir o tempo de limpeza de 20 minutos para 8 minutos/dia. a partir de 4/6/2018. Utilizar recursos da empresa sem necessidade de custo externo com as peças”. E em seguida, a “Análise”, que são observações sobre dificuldades, detalhes que precisam ser mudados, esforços que terão de ser feitos etc. Novamente, a linguagem utilizada é objetiva, direta, focada em pontos críticos, em problemas.

Imagem 67 – Objetivos/metasp e análises sobre os problemas num A3 da Wolpac

Trecho de um A3 da Wolpac em que se relata os objetivos, metas e análises sobre os problemas: linguagem objetiva, focada em deixar claros, para todos os envolvidos, os pontos críticos que se quer resolver. Fonte: Wolpac. Imagens e arte: Alexandre José Possendoro.

Em seguida, vem o lado direito do A3 que busca detalhar as ações idealizadas e que foram ou estão sendo implementadas para tentar resolver o problema. A narrativa tenta mostrar visualmente como ficaria o “Estado Futuro”, no qual o problema seria resolvido. A ideia é que todos entendam o que precisa ser feito para que se envolvam nas ações.

Imagem 68 – O “Estado Futuro” de um A3 da Wolpac

Parte de um A3 da Wolpac que relata o “Estado Futuro”: como será a situação resolvida, o problema solucionado, a melhoria feita. Fonte: Wolpac. Imagens e arte: Alexandre José Possendoro

As últimas partes do A3 da Wolpac são “Resultados/Acompanhamentos” que registram os ganhos obtidos com as mudanças e que, portanto, provam que as ações corretivas implementadas foram válidas; e “Agir/Reflexão” que estimula as pessoas envolvidas a pensarem e registrarem ações necessárias para manter as melhorias e expandi-las para outros setores ou problemas similares.

6.5.3 O uso do “A3”: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

O A3 é uma das principais ferramentas para se fazer projetos e resolver problemas no sistema Toyota/lean, mas também é um processo de comunicação e de relacionamento entre as pessoas, pois na grande maioria das vezes a produção de um A3 é coletiva, algo que envolve mais de uma pessoa, quando não grandes equipes. Assim, um A3 é instrumento que, essencialmente, estimula o diálogo entre as pessoas, sobretudo direcionando esse

relacionamento para a discussão sobre problemas. Como o A3 é uma das essências do sistema Toyota/lean, nas entrevistas com todos os entrevistados se percebeu uma mudança, um “antes” e um depois” com relação a esse tema na transformação de modelo de gestão das duas empresas.

6.5.3.1 Antes do sistema Toyota/lean

Em ambas das empresas pesquisadas, os relatos e a pesquisa de campo demonstraram claramente que não havia esse método nem nada parecido com isso antes da implementação do sistema Toyota/lean. Todos os entrevistados desconheciam o A3, sequer já tinham ouvido falar. Alguns faziam algum tipo de método de planejamento, mas nada parecido com o A3 que se estabeleceu em ambas as empresas com a adoção do novo modelo de gestão. As palavras-chaves mais citadas “não tinha” resumem bem a fala dos entrevistados, como mostram a seguir fragmentos retirados de todas as entrevistas, assim como a “nuvem” de palavras-chaves, selecionados com o apoio do software NVivo.

“Não, nós não tínhamos isso.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Não, não existia nada disso.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Não havia, eu nem sabia o que era isso.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Não fazíamos A3”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Não tinha não.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Não tinha.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Eu acredito que a gente até fazia, mas não sabia o que era. Muitas vezes a gente planejava alguma coisa e executava. Não tinha método, não tinha revisão, não tinha um piloto e não procurava saber se aquilo realmente era um problema que eu tinha que resolver ou não.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Antes, não existia. Antes, melhoria era aquela reunião de quatro horas com discussões e brigas.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Não existia”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“*Não existia*”.
(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“*Não tinha isso.*”
(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 9 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “uso do A3 antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.5.3.2 Depois do sistema Toyota/lean

Além de um método para se resolver problemas, fazer projetos e implementar ações, o A3 é, essencialmente, uma forma de pensar e de agir em conjunto, coletiva. Assim, é fundamentalmente é uma ferramenta que promove relacionamento e comunicação entre pessoas. Todos os relatos de todos os entrevistados de ambas as empresas apontam que o A3 se tornou a ferramenta básica para se discutir e resolver problemas mais complexos, que exigem mais reflexão, investigação e ação. Assim, se tornou um presente instrumento gerador de relacionamento e comunicação entre as pessoas, tanto no IOV quanto na Wolpac. Trata-se, no entanto, de um instrumento que direciona essa comunicação e relacionamento para a discussão sobre problemas. O A3 é uma forma de investigar e trabalhar um problema. Trata-se de um

passo a passo num formato padronizado, mas, ao mesmo tempo, flexível, em que sempre se visa identificar, entender e resolver problemas. Mais do que isso, no entanto, o A3 é uma forma de comunicação por basicamente dois fatores. Primeiro, ele socializa o problema, pois na grande maioria das vezes um A3 nunca é feito por uma pessoa só. Geralmente, ele feito por uma equipe de pessoas que se debruçam sobre um problema e vão destrinchando, juntas, com base em observação, investigação e discussão sobre o problema. Nesse sentido, o A3 une as pessoas e as faz dialogar sobre problemas. O foco do A3 é sempre um problema. Não se faz A3 por outra coisa que não seja um problema. Assim, o A3 é um instrumento que reúne pessoas para que elas discutam, com base num método estruturado, os problemas. Os fragmentos colhidos a seguir, selecionados com apoio do software NVivo, assim como as palavras-chaves mais frequentes da “nuvem” de palavras-chaves, atestam uma espécie de profunda mudança que o A3 trouxe para ambas as empresas. Além de atestar o uso frequente do A3, foram selecionados fragmentos que trazem o significado dessa prática para as pessoas da empresa, que é a produção de A3 claros, didáticos, que comuniquem de forma clara e instantânea. Isso, na visão desta tese, ajuda a entender como o A3 foi adotado por ambas as organizações como, também, um processo de comunicação.

“Isso foi da água para o vinho.

O A3 permite destrinchar o problema em várias etapas para chegar na solução mais certa.

É uma forma de comunicação.

Envolve toda a equipe, não é só uma pessoa que faz um A3.

O que a gente coloca é que ele seja bem claro. Clareza. Não adianta a gente colocar muita coisa, e a pessoa não entender.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“O A3 é uma forma de comunicação. A gente ‘vai e vem’ com o A3. Todos nós. Ele nunca é feito por uma pessoa só. E quando a gente leva um A3, geralmente a outra pessoa contribui com algumas colocações, você volta com A3, pensa sobre o assunto, reformula suas hipóteses, volta com A3...”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“É um processo de comunicação.

É preciso ser claro, dizer o que você quer, qual o seu problema atual e sua visão futura. O A3 é muito claro.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Depois da gestão visual, o A3 é uma ferramenta que a gente usa para tratar a maioria dos nossos problemas. Vários alertas que a gente abre, a gente trata em forma de A3.

Ele ajuda a gente a solucionar vários problemas. Ele faz a gente enxergar de uma forma ampla.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Eu já participei de um A3 com as meninas lá da limpeza. Acho isso importante porque ele faz melhorar o trabalho.

Eu já li um A3 e entendi. Já me pediram esses dias para eu fazer um A3 na Copa.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“É uma ferramenta que leva você a refletir mais lentamente sobre o seu problema. Ele reduz o seu ritmo. Ele serve para tornar o processo mais lento. Ele induz você a ir mais devagar no seu problema. Ele leva você a fazer uma análise mais profunda. E essa análise mais profunda, às vezes, é mais trabalhosa. Ele força a gente ir muito devagar porque nós não entendemos qual é o problema. E quando nós entendemos qual era o problema, muda a nossa atividade.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Ele estruturou a nossa comunicação. Deixou visível, com propósito, com objetivos. Hoje, todo mundo sabe qual é o problema, porque tem que resolver. E o mais importante que o A3 trouxe para a gente é que ele tornou um trabalho de equipe mais dinâmico e mais produtivo. Porque eu nunca faço um A3 sozinha. Eu não consigo mais resolver o problema sozinha.

É como se a gente fosse um negociador, ali no meio de um processo. E o A3 ele vem para estruturar e organizar esse processo.

Ele deve ser claro, objetivo, e não se pode fazer sozinho. A gente até brinca: tem um A3 que tem um dono só? Não é A3. Tem que ter o envolvimento de todo mundo, tem que ter o compartilhamento de ideias.

É o respeito pelas pessoas. A partir do momento que você pega um A3 na tentativa de solucionar um problema, você também está respeitando o outro.

Porque você quer resolver o problema, mas você também está respeitando o seu colega porque você está compartilhando ideias e ouvindo.

O A3 tem que ter o envolvimento das pessoas e ter perguntas. Perguntar ‘por quê? Por quê? Por quê?...’ Esgotar todas as possibilidades de perguntas, para depois você atacar o problema.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

Hoje, a gente está numa etapa em o que nós mais trabalhamos são os A3.

O A3 é a ferramenta que o dono da empresa, o dono do Wolpac, adotou. Então, todas as terças-feiras, às 14:30, tem uma reunião que a gente senta aqui para conversar com ele sobre os A3 que estão abertos.

Ele tem que ser simples. Mais do que simples. Ele tem que ser conciso. Acho que essa palavra define melhor. Então, ele tem que mostrar todas as informações que a gente precisa para entender o que a gente está fazendo hoje, o que a gente está fazendo de errado, que problemas temos, mas de uma maneira mais gráfica possível. A gente já percebeu que quanto mais texto a gente coloca, menos ele funciona.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, nós temos uma reunião semanal de A3. Todos os setores se reúnem falando seus problemas. E fazemos equipes de três a quatro pessoas, e cada equipe faz seu A3. Então, a gente trabalha com alguns tipos de A3. O Express, que é sobre um probleminha menor, e o Standard, que é sobre um problema maior. E sempre a gente está trabalhando em cima do problema.

É uma forma de comunicação, é uma forma de unir a equipe, é uma forma de interagir com as pessoas, com os problemas envolvendo diversas pessoas.

E a gente tem que por os A3 na parede para as pessoas poderem enxergar os problemas que a gente tinha antes, e o que a gente foi fazendo para melhorar. A gente vai fazendo um histórico com os A3s...”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“O A3 é uma mudança gigante aqui.

Eu faço A3 no meu dia a dia.

O A3 é uma forma de comunicação. Totalmente.

Ele tem que ter muita informação. De uma forma muito direta.

É uma forma simples de comunicar o que a gente necessita, o problema que a gente tem, a situação em que nós nos encontramos, aonde a gente quer chegar. Mas de uma forma simples, nada complexa. As metodologias americanas sempre nos traziam coisas complexas. E o A3 veio de uma forma simples resolver tudo isso.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje, se você falar A3 para qualquer pessoa na fábrica, todo mundo sabe o que é, sabe o conceito, sabe a definição, e se você pedir para fazer um, ele vai fazer de imediato. Muitas vezes até na forma de conversar, as pessoas conversam, quando estão trabalhando em problemas, num pensamento A3.

Hoje, o A3 é a ferramenta mais utilizada na Wolpac. Desde o auxiliar, do ajudante, até o diretor... a gente está envolvido em A3. Eles apresentam para os seus líderes, para gerentes, e apresentam para o diretor.

Ele deixa muito claro qual é o problema, a necessidade para todos, então você olha e já identifica qual é o problema, e olha e já identifica qual é a necessidade, qual é o objetivo, qual é a meta, e vê quais são as análises, a forma de pensamento que levou às contramedidas, às soluções para aquele problema. Então, o A3 ele é de fato um dos meios de comunicação mais essenciais da Wolpac.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 10 - Mais frequentes acerca de “Uso do A3 depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Tabela 14 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “Uso do A3”,
colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
<p>Não Tinha</p>	<p>comunicação problemas simples claro por quê? equipe mudou processo clareza conciso desafiador destrinchar essencial estruturou gemba perguntar pesquisa solucionar visual</p>

Fonte: NVivo.

6.6 Uso do “A3”: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Os três consultores entrevistados também foram unânimes ao afirmarem que em todas as empresas em que já atuaram apoiando a implementação o sistema Toyota/lean não havia, antes do lean, nenhum tipo de formato comunicacional como o A3. Segundo eles, a adoção do sistema Toyota/lean leva para a empresa esse conceito, o que não significa que todas usarão todo potencial dessa ferramenta, pois o A3 é um método que pode ser utilizado em todo seu potencial, mas também de formas superficiais ou equivocadas.

6.6.1 Antes do sistema Toyota/lean

No geral, segundo os consultores, no contexto “antes” da gestão Toyota/lean, as formas de se fazer planejamentos, resolver problemas e promover ações que eles geralmente encontram

nas organizações são de extensão burocrática, com proliferação de “papelada”, de power points, de relatórios de páginas e mais páginas... Em empresas que iniciam a jornada de implementação lean, essas são as formas de se fazer planejamento: páginas e mais páginas, em ambientes digitais, em planilhas e geralmente com pessoas atuando à distância. Segundo os consultores, trata-se de uma prática diferente da “mentalidade” presente no A3 que acompanha a adoção do sistema Toyota/lean e que se resume a usar uma única folha de papel para pensar e agir sobre um problema, seguindo um passo a passo.

“A3 não existe nas empresas.

As empresas de maneira geral não têm isso.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Em geral, a gente não vê”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 11 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Uso do A3 antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

6.6.2 Depois do sistema Toyota/lean

Segundo consultores, o A3 é uma forma de comunicação que geralmente é implementada nas empresas que passam a adotar o sistema Toyota/lean. Segundo eles, por ser feito de forma coletiva, sempre por mais de uma pessoa, o A3 estimula as pessoas da empresa a vivenciarem a organização e a discutirem sobre problemas, conforme atestam os fragmentos

Tabela 15 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “Uso do A3” nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Não existe	visual comunicação sucinto processo estruturado objetiva pdca raciocínio raiz simplicidade

Fonte: NVivo.

6.7 Comunicação sobre problemas: processos de ensino e aprendizagem no IOV e na Wolpac

Por ser um modelo de gestão que essencialmente prioriza fazer as pessoas se relacionarem e se comunicarem para, juntas, descobrirem, revelarem e resolverem problemas, há um natural processo de ensino e aprendizagem em que as pessoas aprendem umas com as outras nos processos de resolução de problemas. Nesse sentido, o sistema Toyota/lean tende a inaugurar na organização um processo de ensino e aprendizagem sobre os problemas e as soluções que ocorrem na empresa.

6.7.1 Processos de ensino e aprendizagem: os resultados das entrevistas feitas no IOV e na Wolpac

É um conjunto: a adoção de processos comunicacionais direcionados a, coletivamente, valorizar a identificação e a pesquisa sobre soluções problemas; isso aliado à prática cotidiana de gestão visual que deixa claros os problemas para todos os envolvidos; isso somado à prática cotidiana de, também coletiva, produzir A3s sobre problemas que reúne as pessoas para discutir problemas e implementar soluções... Tudo isso já visto e analisado nesta tese acaba gerando, segundo todos os entrevistados de ambas as companhias, um tipo de fenômeno de “ensino-aprendizagem” que as duas empresas pesquisadas não tinham até a adoção do sistema

Toyota/lean. Todos os materiais mostrados até esse ponto, em ambas as empresas, geram processos de ensino e aprendizagem entre as pessoas das duas companhias. Os relatos dos entrevistados de ambas as empresas, a seguir, sobre “antes” e o “depois” do sistema Toyota/lean, relacionados ao fenômeno do ensino-aprendizagem, dão conta dessa mudança já percebida, também, nos materiais/artefatos coletados/registrados em ambas as empresas exibidos e comentados até aqui.

6.7.1.1 Antes do sistema Toyota/lean

De fato, todos os relatos apontam para o fato de que a gestão do conhecimento, do processo de ensino-aprendizagem de ambas as empresas, antes da gestão Toyota/lean era um processo diferente do que passou a ocorrer com a mudança de gestão. Os relatos apontam o “antes” relacionado a formas tradicionais de gerar e administrar conhecimentos: algo pontual, feito aqui e ali, quando necessário, necessitando de definições de investimentos em treinamentos, feitos de forma casual, sem se configurar como uma ação cotidiana realizada em grupo, mas por movimentos esparsos e individualizados. A aprendizagem dependia muito mais da pessoa, do seu senso voluntário para aprender, do que do sistema de gestão. Era uma aprendizagem baseada em leituras individuais, em aprendizados individuais, não pensados estrategicamente como um modelo. Coletados com apoio do software NVivo, os fragmentos selecionados a seguir tentam relatar como era esse processo antes da mudança de gestão. As palavras-chaves da nuvem “não”, “mínimo” e “desfocadas” também dão uma certa tônica do que era esse processo antes da mudança de gestão.

“Antigamente, não tínhamos isso. Quando mudava alguma coisa, tinha horas que a gente ficava sabendo assim: ‘é, mudou...’”.

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“As pessoas entravam na empresa e passavam acho que dois ou três dias numa sala fechada lendo manuais. Ela ficava muito tempo lendo manual. Depois disso que elas iam realmente para suas unidades de fato, para começar a fazer as coisas, e elas recebiam muitas coisas para elas lerem e que elas tinham que se desenvolver, e elas tinham que ler por conta própria”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Antes, não havia isso: as informações ficavam guardadas com as lideranças ou com a alta liderança. Isso não era para os funcionários.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Antes, não tinha um ensinamento relacionado a tratar problemas”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Antes era uma coisa desfocada, desorganizada e sem proposito. Era tipo assim, ‘vamos fazer um treinamento...’, e junta todo mundo e faz... Isso não fazia o menor sentido, era só dinheiro jogado fora.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“O conhecimento ficava centralizado. Tinha as pessoas-chaves de cada processo que dominavam o processo, mas a disseminação do conhecimento, além de ser demorada, morosa, era mais complicada, era mais difícil.

Você não tinha tempo para parar, para pensar... que eu tinha que ensinar o meu colega, que era importante ele aprender, passar o conhecimento... Eu tinha que fazer o meu trabalho. Se ele está aprendendo, que bom para ele, mas eu tenho que fazer o meu. Não posso deixar para trás porque eu tinha muita coisa para fazer, a minha chefe tinha muita coisa para fazer, a minha outra colega tinha muita coisa para fazer... Então, se eu quisesse me desenvolver, eu tinha que ser curiosa, eu tinha que ir atrás, eu tinha que perguntar... Tinha que ser impertinente, tinha que cutucar as pessoas para poder me passar as coisas.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Antes, o aprendizado era assim: quem entrava na empresa entrava para sentar do lado de alguém que fazia o que ela iria fazer, quando contratado, e só iria entender aquela parte do processo. Um treinamento maior sobre como as coisas funcionam não tinha nada. Então, era uma coisa assim: “você foi contratado, senta aqui, você vai fazer, sem saber mais nada.

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

Na parte de disseminar conhecimento, as pessoas sempre foram assim: “eu conheço, eu sou individualista, eu conheço...” Então, cada um tinha o seu conhecimento individual.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Era mínimo. Era mínimo. Era um treinamento aqui, outro ali. Era mínimo. Fora isso tinha treinamentos que cada um buscava por conta própria.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Antes do lean, não tinha o hábito de passar a herança do conhecimento ou a informação aos demais.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 13 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.7.1.2 Depois do sistema Toyota/lean

É evidente pelas declarações de todos os entrevistados a mudança nessa área. Segundo elas, com a gestão Toyota/lean naturalmente se criou um movimento coletivo de aprendizado por toda empresa, fruto da discussão cotidiana feita em grupo sobre os problemas e formas de solução, pelos diversos instrumentos adotados para se compartilhar problemas e soluções pela empresa. Esse movimento foi socializado pela gestão visual. O A3 uniu as pessoas para falarem de problemas. O resultado é que todos aprendem com todos cotidianamente com os problemas e soluções que são discutidos e divulgados coletivamente. Os fragmentos das entrevistas a seguir dão a tônica dessa mudança, assim como as palavras-chaves mais frequentes da nuvem e o comparativo entre as palavras-chaves de “antes” e “depois”. Nota-se que “disseminação do conhecimento” virou algo mais forte do que era nas organizações.

“Nossa, isso mudou muito.

Hoje, quando se faz uma mudança, já é passado para todos os setores... E até mesmo para a implementação do lean, tem muitos treinamentos para os colaboradores, para eles entenderem como funciona.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Se você olhar atrás de você, todas as informações que a empresa tem estão todas expostas. Está tudo aqui, para todo mundo ver. Isso é lean. Isso aqui faz parte da filosofia lean. Todas as informações estão aqui. Então, você consegue enxergar tudo.

Hoje em dia, todo e qualquer funcionário tem acesso a todas as informações.”
(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“E com a metodologia lean, a gente hoje melhorou isso e muito. A gente faz diversos cursos sobre coisas do lean. Mudou muito isso. É uma forma de ensinar a gente a tratar de problema, a enxergar o problema. Mudou bastante.”
(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Hoje, tem bastante isso. Cada dia é um aprendizado. Até esses cursos do lean aí eu já fiz alguns, né? Então, eu acho que, para a gente, mudou. Acho que melhorou isso sim.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Hoje todo mundo preferencialmente é treinado na tarefa executando a tarefa no posto de trabalho, com a atividade fim em execução mesmo. Ou seja, aprende fazendo.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Mudou muito.

O conhecimento disseminou de uma forma mais rápida e uniforme. Ele chega muito mais rápido às pessoas. E você vê que as pessoas têm o prazer de ensinar, de falar...”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Hoje, tem mapa de fluxo, tem trabalho padronizado, que a gente nem sabia que existia antes.

Antes não tinha. E a gente adotou também um treinamento do lean. A gente faz treinamento dos “5 porquês”, de 5S, mapa de fluxo de valor e conceitos gerais. Então, a gente forma grupos para dar o treinamento porque a gente, além de querer mostrar os processos que a gente está definindo, a gente quer mostrar a cultura lean.

Todo mundo que entra aqui, no primeiro dia, eu vou ter que dar o treinamento para essa pessoa, mostrar o que é o lean, mostrar o que já mudou aqui, para a pessoa entender que contexto ela está entrando.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Sim, mudou.

Hoje, o conhecimento ele é muito mais disseminado. Hoje todos os processos, a gente busca fazer um trabalho padronizado. Então, onde você faz um trabalho padronizado, todas as pessoas que queiram conhecer aquele processo, ela vai ter acesso para poder entender melhor o processo.

Todos conhecem o trabalho de todos.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, nós até instituímos um programa em que todo mundo é incentivado a fazer treinamentos fora, a empresa paga metade do investimento, seja ele qual for, dentro de disciplinas que dizem respeito ao nosso dia a dia aqui. Fora isso, nós hoje temos promovido treinamentos internos, criamos até um grupo de disseminação da cultura lean. Então, nós fizemos testes para saber em que nível

os nossos funcionários estavam, definimos esses níveis, criamos cursos de todas as ferramentas do lean, e esses cursos estão sendo dados aqui dentro, com todos os níveis. Eles estão participando, estão gostando e estão gerando outras demandas. Isso não existia. Fora isso, os ciclos de kaizen estão fazendo as pessoas aprenderem sobre lean. Aprenderem sobre lean quer dizer aprender sobre produtividade. Aprender sobre enxergar um problema e resolver o problema. Não sabiam como resolver um problema. Então, eles estão aprendendo. Estão aprendendo o 5Ss, os 5 porquês, os A3, a metodologia do PDCA... Isso não existia.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Após o lean, a gente desenvolveu uma academia SWE, que é como nós chamamos, que é a Academia Wolpac de Sistemas de Excelência, que é justamente para disseminar e fazer com que a cultura lean não morra.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 14 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

Tabela 16 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem”, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Não lendo manual	conhecimento mudou padronizado

mínimo centralizado complicada demorada desfocada desorganizada difícil individualista ler	cursos disseminação treinamentos lean aprender ensinar melhorou cultura desenvolver disseminado efetiva problema visual
--	---

Fonte: NVivo.

6.8 Processos de ensino e aprendizagem: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Os três consultores entrevistados também foram unânimes sobre a ideia do sistema Toyota/lean poder gerar um processo de ensino e aprendizagem diferente do que ocorria nas empresas de gestão tradicional.

6.8.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo os consultores entrevistados, na gestão tradicional típica, antes da adoção do sistema Toyota/lean, a geração e disseminação de conhecimento é pontual, setorial e restrita, limitada aos que participam do próximo específico. O conhecimento fica restrito a quem o desenvolve, pois não é compartilhado. O conhecimento flui, muitas vezes, de fora para dentro da empresa, que fica dependente de treinamentos de terceiros. As pessoas que sabem, que detêm conhecimento, guardam para si ou compartilham de acordo com seus interesses individuais. Não há uma política de compartilhamento de conhecimento. Os fragmentos a seguir dão conta do “antes”.

“São ilhas de inovações ou de gestão de conhecimento. Bem ilhas fechadas. Ilha tão isolada que só poucas pessoas têm esse direito de estar nesse processo de evolução, de crescimento evolutivo do conhecimento.”
(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“O conhecimento é tácito, ou seja, ele não é explícito. A pessoa faz a tarefa pela experiência que ela tem, e o conhecimento fica com ela. E aí o que acontece na empresa tradicional é que quando a pessoa sai, o conhecimento vai junto embora.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“O que a gente vê tradicionalmente nas empresas é aquela coisa de ‘ah, vamos ter uma semana de treinamento, traz uma pessoa externa para me qualificar...’. A visão tradicional é a de que o conhecimento é ‘eu sento e eu escuto’. E aí se eu absorvi ótimo; senão, também está bom.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 15 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

6.8.2 Depois do sistema Toyota/lean

Após a adoção do sistema Toyota/lean, abre-se espaço e se estimula o compartilhamento dos conhecimentos, no caso, os conhecimentos sobre problemas e sobre como resolvê-los, que é, essencialmente, o conhecimento que importa às organizações. Esse conhecimento é

compartilhado inevitavelmente, pois é construído pelas discussões coletivas entre as pessoas, que precisam compartilhar problemas e soluções para resolvê-los.

“Na empresa lean, a gestão do conhecimento é uma coisa que é evolutiva e construtivista.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Na empresa lean, o que acontece, o que a gente estimula, a gente procura é tornar o conhecimento que é ‘tácito’ em ‘explícito’.

O conhecimento ele é gerado pela pessoa.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“E com a implementação do lean, a questão de qualificação, ela passa a ser muito mais... on de job, enquanto eu executo.

Acho que é principalmente de uma maneira mais interativa e colaborativa de construir o conhecimento conjunto, de desenvolver, em conjunto, as soluções. E aí, sim, a minha equipe está aprendendo, e a partir do compartilhamento de sucessos, de estudos de caso e do envolvimento em semanas kaizen, isso passa a contaminar a empresa positivamente.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 16 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

Tabela 17 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “processos de ensino e aprendizagem”, nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota	Depois do sistema Toyota/lean
ilhas	conhecimento
tradicional	explícito
fechadas	aprendendo
treinamentos	colaborativa
tácito	compartilhamento
	construtivista
	envolvimento
	equipe
	interativa
	participando
	soluções

Fonte: NVivo.

6.9 Comunicação entre as pessoas

Além das entrevistas, dos documentos coletados, das imagens e vídeos produzidos, também foram realizadas extensas observações de campos nas duas empresas. No total, foram três dias úteis inteiros, das 8h às 18h, de observações nas duas empresas. Foram dois dias de observações, das 8h às 18h, no IOV. E foi um dia de observações, das 8h às 18h, na Wolpac.

No IOV, foram realizadas observações em três unidades da empresa:

- a) na sede da empresa, onde fica a Unidade de Quimioterapia, na rua Major Antônio Domingues, 472, Centro, em São José dos Campos (SP);
- b) na unidade de Radioterapia “Cenon Major”, na rua Major Antônio Domingues, 494, Centro, também em São José dos Campos (SP);
- c) na unidade de Quimioterapia, na rua John Fitzgerald Kennedy, 856, Jardim das Nações, em Taubaté (SP).

Na Wolpac, foram realizadas observações na sede, na fábrica principal da empresa, que fica na rua Iijima, 554, Vila Americano, em Ferraz de Vasconcelos (SP).

Nas duas empresas, entre outras observações, foram observadas uma série de dinâmicas comunicacionais, como reuniões, encontros e conversas entre as pessoas que não ocorriam antes da implementação do sistema Toyota/lean. Segundo relatos fornecidos nas entrevistas por todos os entrevistados, todas as dinâmicas observadas e que serão relatadas aqui não ocorriam antes da adoção da gestão Toyota/lean e foram consequência dessa mudança de modelo de gestão.

Nesse contexto, foram observadas, no total, 15 dinâmicas comunicacionais nas duas empresas, sendo 13 delas no IOV e duas na Wolpac.

A seguir, haverá um relato detalhado dessas dinâmicas comunicacionais, todas elas implementadas após a adoção do sistema Toyota/lean, segundo todos os entrevistados. Em seguida, ter-se-á as entrevistas sobre o “antes” e o “depois” acerca de “comunicação entre as pessoas” e “comunicação entre líderes e liderados”. A ideia, é inserir, antes, as observações feitas nas duas empresas sobre as dinâmicas comunicacionais. E, sem seguida, ver os relatos dos entrevistados acerca dessas mudanças. Assim, poder-se-á obter uma visão melhor acerca das mudanças.

6.9.1 Novas dinâmicas comunicacionais observadas no IOV

No IOV, foram observados quatro tipos de dinâmicas comunicacionais bem específicas que não ocorriam, segundo relatos dos entrevistados, antes da adoção do sistema Toyota/lean. A seguir, um relato acerca de cada uma dessas dinâmicas que serão detalhadas na sequência.

6.9.1.1 Rounds de Segurança

São encontros/reuniões entre pessoas que trabalham num mesmo setor e que ocorrem todos os dias antes do início do turno de trabalho. Como foi constatado nas observações, são encontros/reuniões que têm uma padronização básica. Elas ocorrem sempre no local onde acontece o trabalho, envolvendo toda a equipe que atua naquele setor específico. Reúnem pessoas de diferentes cargos, funções e níveis hierárquicos. Duram entre cinco e dez minutos. As pessoas envolvidas ficam todas em pé durante toda a reunião, ao lado e interagindo com a gestão visual do setor. Essencialmente, são encontros/reuniões focadas em reunir as pessoas para falarem, de forma objetiva e rápida, sobre problemas e soluções relacionadas ao turno de trabalho anterior e/ou ao que está por começar. Como se verá nas observações que serão relatadas, esses encontros/reuniões têm, basicamente, uma dinâmica comunicacional bem específica.

Imagem 69 - Round de Segurança no setor de logística do IOV

Funcionários do setor de logística do IOV fazem encontro do Round de Segurança. Atrás do funcionário que está escrevendo, a gestão visual do setor. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

6.9.1.2 “Fechamento” de Quadro de Ideias

Similarmente ao que ocorre com os Rounds de Segurança, são encontros/reuniões entre pessoas que trabalham num mesmo setor. Diferente dos Rounds, é uma espécie de “fechamento” semanal sobre tudo o que foi discutido diariamente nos Rounds. É um desdobramento, um complemento e uma conclusão dos Rounds de Segurança. Elas ocorrem uma vez por semana, ao final da semana, na sexta-feira. Apesar de caracterizada pela objetividade, é um encontro mais demorado, pois se discute tudo o que ocorreu durante a semana, mas não dura mais que uma hora. Similarmente ao que ocorre nos Rounds, são encontros/reuniões que têm uma padronização básica. Elas ocorrem sempre no local onde acontece o trabalho, envolvendo toda a equipe que atua naquele setor específico. Reúnem pessoas de diferentes cargos, funções e níveis hierárquicos. As pessoas envolvidas ficam todas em pé durante toda a reunião, ao lado do “quadro de ideias”, artefato de gestão visual, no qual, durante toda semana, os colaboradores registraram problemas e ideias de soluções. Essencialmente, são encontros/reuniões focadas em reunir as pessoas para falarem, de forma objetiva e rápida, sobre problemas e soluções que ocorrem durante a semana. Como se verá nas observações que serão relatadas, esses encontros/reuniões têm, basicamente, assim como nos Rounds, uma dinâmica comunicacional bem específica.

Imagem 70 – Reunião de Fechamento do Quadro de Ideias

Funcionários da unidade Cenon, do IOV, fazem encontro de Fechamento do Quadro de Ideias: equipe multidisciplinar e multi hierárquica, em pé, ao lado do quadro de alertas e de ideias (lado esquerdo, ao alto) discutindo problemas e soluções enfrentados por todos durante a semana. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre Possendoro.

6.9.1.3 Reuniões sobre A3

Diferente dos Rounds de Segurança e do Fechamento de Quadro de Ideias, esses encontros/reuniões ocorrem para que as pessoas envolvidas na produção de um A3 conversem sobre os problemas e soluções que estão gerando a produção do A3, assim como sobre o passo a passo de elaboração do A3. Reúnem as equipes que está fazendo o A3 e as lideranças responsáveis pela equipe. São encontros que duram entre 30 minutos e uma hora. São focados, essencialmente, em discutir problemas e soluções. E, assim como nos Rounds de Segurança e no Fechamento de Quadro de Ideias, seguem uma dinâmica comunicacional bem específica, como se verá a seguir.

Imagem 71 – Reunião sobre A3 na sede do IOV

Equipe multidisciplinar dialoga sobre elaboração de A3 com líder do setor na sede do IOV. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

Imagem 72 – Reunião sobre A3 na sede do IOV na filial de Taubaté

Dupla de funcionários (à esquerda), da unidade de Taubaté, do IOV, dialogam sobre elaboração de A3 (aberto na mesa) com lideranças da unidade (à direita): líderes basicamente fazem perguntas. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

6.9.1.4 Reunião de Lideranças

São encontros/reuniões entre as lideranças da empresa (gerentes e diretores) das diferentes unidades da companhia. São reuniões diárias que duram cerca de 30 minutos, focadas na discussão de problemas e soluções, sempre com base e ao lado dos quadros de gestão visual de cada unidade. Como reúne gerentes e lideranças de diferentes unidades que estão em localidades diferentes, distantes umas das outras, são reuniões em que as pessoas conversam via teleconferência.

Imagem 73 – Reunião à distância com lideranças na sala obeya

Na sala obeya, na sede do IOV, em meio gestão visual da rede de clínicas, liderança conversa por teleconferência com outros líderes de outras unidades da empresa: conversa focada em problemas. Fonte: IOV. Imagem: Alexandre José Possendoro.

6.9.2 Novas dinâmicas comunicacionais observadas na Wolpac

Na Wolpac, foram observados dois tipos de dinâmicas comunicacionais bem específicas que, similarmente ao IOV, não ocorriam, segundo relatos dos entrevistados, antes da adoção do sistema Toyota/lean. A seguir, um breve resumo acerca de cada uma dessas dinâmicas que serão detalhadas na sequência.

6.9.2.1 Reunião de Gerenciamento Diário

São encontros diários que duram cerca de 30 minutos, envolvendo todas as lideranças da empresa (diretores, gerentes e líderes de equipe), além de colaboradores específicos. Ocorrem sempre na Sala Obeya da companhia, local onde estão todos os quadros com toda a gestão visual da companhia. Todos os participantes ficam em pé, ao lado dos quadros, interagindo com eles. E são encontros para se falar sobre problemas e sobre soluções do dia a dia da produção da fábrica. São encontros que reúnem pessoas de cargos, funções e níveis diferentes – do dono da empresa ao líder de equipe que lidera alguns colaboradores no chão de fábrica.

Imagem 74 – Reunião de Gerenciamento Diário na sala obeya da Wolpac

Parte da equipe participando da reunião de Gerenciamento Diário, na sala obeya, onde fica grande parte da gestão visual da Wolpac

6.9.2.2 Reunião sobre Kaizen e A3

São encontros/reuniões entre as lideranças da empresa (incluindo o dono) com equipes de funcionários que estão realizando kaizens – termo usado na gestão lean para designar ações de melhorias nos processos produtivos – e que estão elaborando A3. São reuniões focadas essencialmente nos problemas e nas soluções. Envolvem pessoas de cargos e funções diferentes.

Imagem 75 – Reunião sobre Kaizens e A3 na Wolpac

Funcionário (na mesa) detalha, em reunião sobre kaizens e A3, um kaizen que estava sendo realizado para lideranças da fábrica da Wolpac. Fonte: Wolpac. Imagem: Alexandre José Possendoro.

6.10 Comunicação entre as pessoas: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

As entrevistas, coletas/registros de materiais e observações demonstraram que em ambas as empresas houve, como já se apontou até aqui, um estímulo para que as pessoas passassem a se comunicar cotidianamente sobre problemas. Como também já se percebeu, uma série de estruturas comunicacionais adotadas devido a implementação do sistema Toyota/lean busca fazer com que as pessoas identifiquem problemas e se comuniquem umas com as outras sobre esses problemas. Esse processo passa a ocorrer, essencialmente, de forma presencial, com as pessoas dialogando no “gemba”, no local onde ocorrem os processos produtivos. Isso leva a outra mudança estrutural provocada pela adoção do novo modelo de gestão, que são as mudanças relacionadas à comunicação presencial, interpessoal entre as pessoas, no local de

trabalho. Como se percebeu, a adoção do sistema provocou mudanças significativas nessa comunicação entre as pessoas que atuam nas duas empresas. Uma das mudanças mais evidentes foi a alteração com relação à maneira com que as pessoas conversam sobre o trabalho nas organizações antes e após o sistema Toyota lean. As entrevistas feitas com os colaboradores de ambas as empresas deixam evidente um cenário “antes” bem diferente de um “depois” da adoção do novo modelo de gestão.

6.10.1 Comunicação presencial versus comunicação mediada por tecnologia/à distância

Nesse contexto, foi identificado que há, e, princípio, uma diferença marcante entre a gestão tradicional e a gestão Toyota/lean no tocante à “mediação” do diálogo, da conversa entre as pessoas. Na primeira, estimula-se ou se libera o uso indiscriminado de ferramentas tecnológicas para a prática comunicacional, como o uso de email, de tecnologias de comunicação à distância e de suportes digitais, como planilhas digitais, apresentações digitais etc. Grande parte da comunicação feita na gestão tradicional é realizada por meio de documentos digitalizados, que são trocados, enviados, compartilhados... em depreciação, de certa forma, da comunicação presencial, não mediada por tecnologia. Já no contexto de implementação do sistema Toyota/lean, ocorre uma tendência, segundo os entrevistados e de acordo com as observações de campo, à comunicação presencial, ao vivo, olho no olho entre as pessoas, sempre no local onde se produz o valor.

6.10.1.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo os entrevistados, a comunicação entre as pessoas “antes” do sistema Toyota/lean era essencialmente realizada por telefone ou por troca de email, este utilizado não tanto como meio de comunicação, mas como meio de registro da comunicação efetuada, como “prova” do que estava sendo comunicado. A preocupação maior não era tanto a comunicativa, mas a de “segurança”, de se resguardar sobre o que estava sendo dito. Por exemplo, se havia um problema, as pessoas se comunicavam por email não tanto com o objetivo de discuti-lo e resolvê-lo, mas, essencialmente, para se livrar da culpa ou culpabilizar alguém. Havia também uma priorização de comunicação via documentos digitalizados: relatórios, planilhas, apresentações de eslices... documentos que geralmente ficavam “escondidos” em arquivos digitais, com difícil acesso pela maioria das pessoas. Com isso, a informação ficava escondida e não se conseguia usar a informação. Por ser indireta, no sentido de ser, na maioria das vezes,

mediada por tecnologia, essa comunicação mediada inibia a pessoas, sobretudo na comunicação sobre os problemas reais e suas respectivas causas raízes nos processos de trabalho. Além disso, afastava as pessoas ou, no mínimo, não as aproximava. São diversos os relatos dos entrevistados que atestam o fato de que pessoas que trabalhavam uma ao lado da outra obrigatoriamente só se comunicavam por email, mesmo estando uma ao lado da outra. A comunicação por email monopolizava a relação e, de certa forma, impedia a aproximação e o diálogo fluente e verdadeiro sobre o trabalho. Assim, antes do lean, a comunicação era marcada pela digitalização, pelo arquivamento e pela distância entre as pessoas, configurando-se, essencialmente, numa comunicação burocrática, baseada em documentos acessados à distância ou escondidos. “Email”, “planilhas”, “telefone” são as palavras-chaves mais frequentes nas falas dos entrevistados. A seguir, a principal declaração de cada um deles sobre esse tema, selecionada com o apoio do software NVivo, dá o tom sobre como ocorria esse fenômeno antes do sistema lean.

“A tecnologia, nesse ponto, ela dificultava muito, ela inibia o acesso a pessoas de todos os níveis da instituição.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Era mais mediada por, principalmente, telefone e depois por email. Achavam que por email era melhor porque ficava registrado, telefone tinha falhas, mas... os dois sistemas ambos eram problemáticos. O primeiro era problemático, o segundo mais ainda.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Antes a minha caixa de email era um monstro a ser administrado. E isso não tinha valor real. A gente ficava comunicando coisas que não tinha valor.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Antes, a gente tinha muito mais comunicação por tecnologia. Principalmente por email. Todo mundo queria perguntar, questionar, dialogar ou cobrar via e-mail porque tratava isso como uma prova. ‘Eu estou provando, vou garantir que você não respondeu’. Então, antes era totalmente via email. Sempre que alguém vinha conversar comigo na minha mesa era ‘manda um e-mail e depois eu vou lá até sua mesa...’”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

Antes as pessoas tinham aquelas planilhas, que ficavam escondidas, e tinha a pessoa responsável, que ficava falando ‘ah, você não preencheu a planilha direito...’”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Antigamente era muito mais e-mails com planilhas que eram enviadas pra todos.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 17 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.10.1.2 Depois do sistema Toyota/lean

Todos os entrevistados de ambas as empresas foram unânimes que, após a implementação do sistema lean, houve uma mudança com relação ao uso de tecnologias como instrumento de mediação dos processos de comunicação entre as pessoas nas comunicações sobre o trabalho. Em outras palavras, ocorreu uma maior priorização da comunicação “ao vivo”, presencial entre as pessoas, em detrimento da comunicação mediada por tecnologia ou suportes digitais e à distância. Após a implementação do lean, despriorizou-se a comunicação via planilhas, relatórios, apresentações e à distância, e se passou a priorizar a comunicação ao vivo, presencial, face a face, não mediada por tecnologia, feita no gembu, no local onde ocorre a produção de valor. A base do sistema Toyota/lean é ver com os próprios olhos. Assim, estimulase a pessoa a ver os processos produtivos para identificar seus problemas, o que naturalmente propicia um estímulo à conversa presencial. É lá, no gembu, em que ocorre a comunicação

principal entre as pessoas, e não mais no email. Foi incentivada a gestão visual, que é colocar à vista de todos os dados e fatos mais importantes acerca dos processos produtivos, que mostrem quais são os problemas, quais são os desvios. As informações que antes ficavam escondidas nos computadores, em planilhas e apresentações de slides, passaram a ser despriorizadas, no sentido de que passaram a ficar expostas nos quadros e nas paredes dos recintos das duas empresas. A principal forma de fazer melhorias, que é o A3, é realizada em ambas as empresas coletivamente pelas pessoas, no local em que ocorrem os problemas, em folha de papel, feita à mão e a lápis, e fica acessível a todos, de forma visual, nas paredes das empresas. O A3, enquanto ferramenta de comunicação, estimula o contato presencial entre as pessoas. Priorizou-se, ainda, a comunicação face a face, oral, transmitida pessoalmente. A comunicação entre as pessoas ocorre essencialmente no gembu, no local onde estão os problemas. Tanto os funcionários de IOV e Wolpac e os consultores foram unânimes em afirmar que a implementação do sistema Toyota/lean faz com que a comunicação entre as pessoas seja mais ao vivo, presencial, do que à distância e/ou mediada por aparatos tecnológicos. Os principais fragmentos das entrevistas com cada um dos entrevistados acerca disso estão relatados a seguir e atestam a mudança. As palavras-chaves mais frequentes neles, como “face a face” e “visual”, também significam essa mudança. Tudo isso coletado com o apoio do software NVivo.

“Diminuímos muito a nossa quantidade de indicadores, de planilhas, de controles feitos à distância que ficavam escondidos em gavetas ou computadores. E melhoramos muito a nossa gestão visual.

Nosso A3, a gente não faz questão nenhuma de que seja feito no computador. É feito à mão, com lápis e borracha. Então, todas as pessoas conseguem fazer isso, todas as pessoas conseguem enxergar e ver as informações em nossos quadros. Isso não limita só os diretores da empresa, e os nossos quadros estão visíveis para todo mundo.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“É mais presencial. Quando a gente tem um problema, quando acontece alguma falha, a gente abre o alerta de segurança. E esse alerta de segurança depois é discutido com os representantes dos setores. A gente discute.

Então, quando a gente discute isso pessoalmente, a gente consegue resolver isso de forma melhor. A gente encontra a solução, a gente vê a nossa falha.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“A comunicação presencial foi priorizada. O nosso quadro de ideias ele é fechado presencialmente toda semana. Então, isso é uma forma de aproximar a liderança da gente. O meu quadro, ele é fechado com toda a equipe, mais a nossa líder, onde a gente lê todos os problemas, discute como vai tratar eles...”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

Hoje é tudo mais ao vivo, mais pessoalmente. Isso melhorou. Hoje eu me sinto mais informada aqui sim.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“É esse gerenciamento diário que hoje é face a face, oral, transmitido verbalmente... Eu continuo tendo acesso à informação transmitida por email... mas é só uma documentação para registro... Isso não é mais a forma de tomar decisão.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Claro que com a transformação lean isso mudou completamente e radicalmente. Se a gente parar para pensar, eu até achava que o computador, o whatsapp, o telefone... ele ia acabar substituindo qualquer reunião presencial, mas o lean não permitiu isso. Ele não permitiu e valorizou muito os nossos encontros.

Ao contrário do que a gente sabe que hoje em dia que a tecnologia está afastando as pessoas, o lean não permitiu isso aqui.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Hoje em dia, é muito mais pessoal.

Hoje a gente vai mais ao gembá. Então é outro ponto de vista. Eu vejo isso como muito mais saudável. Hoje, é muito mais pessoal porque eu não preciso mais provar nada por email.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, principalmente por conta da nossa cultura de gembá, de ir lá onde as coisas acontecem, das nossas gestões à vista, de reuniões em cima de materiais à vista, de indicadores, a comunicação está muito mais direta, presencial, do que antes.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje, a gente tem uma comunicação mais frente a frente.

O gembá, o face a face, é mais forte do que antes.

Aquele contato que a gente precisa ter que é de estar no local para falar de problemas, isso está mais intensificado do que antigamente. Porque para acompanhar e entender o que está acontecendo, a gente tem que estar sempre no local. E perguntando para as pessoas que estão de fato executando as atividades. Isso está mais intensificado do que antigamente.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 18 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com pessoas do IOV e da Wolpac

Fonte: NVivo.

Tabela 18 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância” colhidas nas entrevistas com funcionários do IOV e da Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
email	Face a face
telefone	visual
planilhas	presencial
complicadas	pessoalmente
computador	vivo
digitais	verbal
indireta	borracha
inibe	enxergar
mediada	lápiz
problemático	melhorou
tecnologia	mão
	oral

Fonte: NVivo.

6.10.2 Comunicação presencial versus comunicação mediada por tecnologia/à distância: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Também os consultores afirmaram nas entrevistas que há diferenças marcantes com relação à comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância entre a gestão tradicional e o sistema Toyota/lean. Segundo eles, a adoção do sistema tende a aproximar as pessoas para conversarem presencialmente sobre os problemas, sempre no local onde se cria o valor. Assim, perdem espaço e prioridade a comunicação tecnologizada, à distância, baseada em plataformas digitais. A fala dos consultores mostra-se extremamente similar às falas dos entrevistados de IOV e Wolpac.

6.10.2.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo os consultores, o email é o principal canal de registro e de comunicação entre as pessoas acerca de problemas nas organizações com gestão tradicional. É usado menos como um canal de comunicação para discutir problemas e possíveis soluções e mais como uma forma de formalizar o que foi comunicado, como um registro, uma prova, uma defesa, na qual se busca se livrar das consequências do problema e/ou jogar o problema para o outro. O email, então, mostra-se como um processo de comunicação que, diferente de buscar discutir efetivamente o problema, objetiva se livrar dele.

“As pessoas, em vez de se falarem presencialmente, elas mandavam e-mail. Eu estou aqui na sua frente, mas eu mando um e-mail para você, para te comunicar alguma coisa. E você vai ler o e-mail e me manda o e-mail de volta.”
(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Ficar só no digital, muitas vezes, a gente se prende muito na burocracia. Eu visualizo que é mais o ‘report’, mais o e-mail... É mais canais de comunicação em que eu tento deixar tudo formalizado. Eu deixo tudo registrado para depois não dizerem que o problema era meu, que eu não avisei...”
(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 19 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

6.10.2.2 Depois do sistema Toyota/lean

A fala dos consultores se aproxima totalmente dos relatos de funcionários do IOV e da Wolpac com relação ao “depois” do sistema Toyota/lean sobre esse fenômeno da “comunicação presencial versus tecnologizada/à distância”. Também de acordo com os consultores, a implementação do modelo de gestão tende a aproximar as pessoas, a fazê-las conversar presencialmente sobre os problemas, no local em que eles ocorrem. Os fragmentos principais das entrevistas com consultores coletadas pelo NVivo acerca disso estão a seguir e atestam isso. As palavras-chaves mais frequentes – como “conversa” e “face” – também.

“A gente privilegia a comunicação presencial. A Comunicação visual, a conversa direta, olho no olho.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“O ambiente lean estimula que o contato pessoal seja muito mais intenso. O chamado teti-a-teti. Então, eu diria que no ambiente lean predomina mais o ‘vamos conversar a respeito’”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

Nuvem de palavras 20 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Tabela 19 – Comparativo de palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância” nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
email	Face a Face
burocrático	conversa
digital	olho no olho
formalizado	peçoal
registrado	teti a teti
report	aproxima
tradicionais	direta
	diálogo
	presencial
	visual

Fonte: NVivo.

6.10.3 Comunicação interpessoal: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

Assim, nesse contexto de migração da comunicação tecnologizada para a conversa no gembu, intensifica-se a troca de ideias pessoal acerca de problemas, diminuindo-se o medo de se expor, de falar, de mostrar dificuldades e falhas que se enfrenta no cotidiano de ambas as organizações. A conversa se intensifica. A troca. O diálogo. Em outras palavras, a priorização da comunicação presencial, ao vivo, em detrimento da comunicação mediada por tecnologia e à distância, é causa ou gera a consequência de outras mudanças estruturais na comunicação das organizações, por exemplo, mudanças na comunicação interpessoal e no diálogo. “Esconder problemas” versus “revelar problemas” é, em resumo, a grande mudança que se percebe nos relatos dos entrevistados de ambas as empresas com relação à conversa pessoal entre as pessoas que passou a ocorrer no gembu em ambas as organizações. Segundo os relatos, a priorização natural da comunicação presencial cria, num contexto de gestão Toyota/lean, uma cultura de comunicação interpessoal focada em problemas: as pessoas conversam pessoalmente, cotidianamente, a todo momento, sobre problemas e como resolvê-los, diferentemente do que ocorre na gestão tradicional, no qual a regra básica é esconder problemas, livrar-se deles. O medo típico de se expor da gestão tradicional, em que há a típica culpabilização das pessoas, parece ser minimizado no novo contexto de gestão.

6.10.3.1 Antes do sistema Toyota/lean

Antes da adoção do sistema lean, a comunicação interpessoal era limitada ou ofuscada pela comunicação burocrática, centrada em planilhas e documentos digitais, que era a comunicação mais significativa para se tratar sobre o trabalho. Porém, quando ocorria, era uma comunicação interpessoal marcada pelo medo de falar sobre problemas e de se expor publicamente, atraindo para si imagens negativas que poderiam resultar em culpas e punições. O medo do julgamento do outro era uma marca da comunicação interpessoal, na qual as pessoas, na maioria das vezes, não expunham suas reais visões sobre o que ocorria na organização. Havia, sim, um simulacro, no qual o politicamente correto ditava as normas da comunicação interpessoal. Além disso, entrevistados destacaram que, quando ocorria, a comunicação interpessoal era travestida de agressividade e de truculência com as pessoas tentando, a todo momento, inserir culpa no outro pelos problemas, falhas e erros que ocorriam, ou se livrar da culpa. É clara a diferença ao se analisar as palavras-chaves mais recorrentes e mais significativas sobre essa mudança. Antes do lean, os termos mais frequentes evidenciados nos relatos são expressões como “burocrática, formulários, agressividade, autoritárias,

impessoal...”. Os principais fragmentos das entrevistas acerca disso coletados pelo software NVivo, assim como as principais palavras-chaves mais frequentes, estão a seguir.

“Era um pouco burocrático a forma como a gente trabalhava essa comunicação, sabe? Havia muitos... havia formulários, havia uma necessidade de.... O que eu quero falar é que era burocrática, a informação era burocrática sim.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Acho que as pessoas tinham medo de falar e de ser julgada por um erro ou por uma questão pessoal. E ficava mesmo muito amarrada nessa questão de julgar quem errou. E por isso eu acho que a comunicação era mais complicada.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Tinha muita agressividade, havia uma mania aqui de culpar uns aos outros.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“A gente via antes as pessoas muito individualistas.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Antigamente era muito jogando a bomba um para o outro. As pessoas cometiam às vezes alguns erros e culpavam outros setores, falavam que não era com elas, que não tinham recebido informação”.

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 21 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação interpessoal antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.10.3.2 Depois do sistema Toyota/lean

Após a implementação do sistema lean, a foco da comunicação interpessoal mudou radicalmente, segundo todos os entrevistados. As pessoas passam a conversar mais pessoalmente sobre os problemas das empresas. As planilhas e documentos digitais deram lugar à conversa face a face, tornando a comunicação mais direta, menos complicada. Se antes a priorização, a importância que se dava aos procedimentos burocráticos de certa forma inibia ou sufocava a comunicação entre as pessoas, após o lean, com a valorização da discussão pessoal, presencial entre as pessoas sobre problemas e soluções, sempre feita no gembu, realçou-se a importância e, mais do que isso, estimulou-se as conversas face a face. Aproximar as pessoas, tornar a comunicação entre elas mais direta, mais presencial, foi uma das mudanças nessa seara. A comunicação interpessoal para discutir problemas passou a não ser mais só um atributo da liderança, mas de todas as pessoas das equipes de trabalho, que passaram a se sentir liberadas para falar umas às outras sobre problemas. As pessoas passaram a falar sobre seus problemas, sobre o que sentem acerca do trabalho. O medo da punição, da culpa, minimizou-se, pois o sistema Toyota/lean traz o conceito de problema relacionado ao processo e não mais à pessoa. Diminuiu-se, assim, a agressividade, a truculência, o embrutecimento da comunicação interpessoal, que se tornou mais calma, mais tranquila e serena. É clara a diferença ao se analisar

as palavras-chaves mais recorrentes e mais significativas sobre essa mudança. Após a implementação lean, os termos mais frequentes evidenciados nos relatos são, por exemplo, “conversar, aproximou” (no caso, as pessoas), “visual, clara, verbal, estruturada...”. A mudança fica evidente nos fragmentos principais acerca disso retirados das entrevistas, assim como as palavras-chaves mais frequentes, ambos coletados pelo NVivo.

“Hoje, a gente tem muito mais, em termos de resolução, de sentar com as pessoas face a face e conversar e chegar num acordo sobre o que é importante, Então, acho que isso mudou, isso melhorou sensivelmente.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Depois do sistema lean, ficou muito mais fácil a nossa comunicação, ficou a coisa mais direta, menos complicada.

Então, o lean é isso também: é essa questão de você estar mais próximo da pessoa.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Mudou de maneira dramática a forma como a gente se comunica, tanto interpessoal e como sistema.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Depois da transformação lean, nós cultivamos o hábito de resolver tudo em grupo, em conjunto, mas não por um grupo só de liderança, mas com a própria equipe, onde as coisas acontecem. E isso facilitou muito trabalho. Evitou ruído, as pessoas falam melhor sobre os seus problemas, falam o que estão pensando, o que estão sentindo. E quando está todo mundo junto ali e discutindo em prol de uma solução de um problema, fica mais fácil a solução, e você evita ruídos, porque está, todo mundo, unido pela mesma causa. E aí não fica naquela questão pessoal de você estar tentando achar quem errou, descobrir quem errou, punir quem errou, de maneira nenhuma.”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Menos culpados e perguntas menos agressivas.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, isso é um pouco mais claro. Toda a parte de comunicação, a gente estrutura tudo em reuniões em que todos os responsáveis dos fluxos em que passam os produtos, em que há agregação de valor, estão envolvidos, e ali a comunicação fica mais clara, e todos ficam cientes das mudanças, dos pivotamentos que estão acontecendo na produção.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 22 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Uso do A3 depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

Tabela 20 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “Uso do A3”
colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
burocrático	Face
formulários	melhor
mail	conversar
agressividade	expõe
amarrada	liberdade
	melhorou
	mudou
	solução
	aproximou
	direta

Fonte: NVivo.

6.10.4 Comunicação interpessoal: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

O relato dos três consultores é absolutamente similar aos dos funcionários das duas empresas. Eles também notam nas companhias em que apoiam ou já apoiaram a implementação lean a intensificação da comunicação presencial, o fortalecimento da prática cotidiana da

conversa pessoal entre as pessoas sobre problemas e soluções que enfrentam em seus cotidianos trabalhos, com a minimização do medo, com a diminuição da agressividade no diálogo, com a minimização da culpabilidade entre as pessoas. Elas começam a falar naturalmente sobre seus problemas, sempre no gembu.

6.10.4.1 Antes do sistema Toyota/lean

Consultores entrevistados foram unânimes em qualificar a comunicação interpessoal antes do lean como, além de ser focada em meios digitais, em documentos, em planilhas, na chamada “papitada” da burocracia, num comunicação focada em esconder erros, em “jogar a sujeira para debaixo do tapete”, em culpar o outro, em se livrar da culpa, uma comunicação interpessoal baseada no medo, na truculência e no individualismo. As nuvens de palavras-chaves revelam mudança similar. Enquanto antes da gestão Toyota/lean a comunicação foi qualificada predominantemente com palavras como “burocrática”, “email”, “amarrada”, “bronca” e “autoritária”, após a gestão lean aparecem com frequência as palavras “pessoal” e “problemas”, “face a face”, “liberdade”, “direta”, “visual”, “pessoas”, “clara”, que é o foco da comunicação interpessoal lean: falar pessoalmente e sobre problemas. Em resumo, antes do lean, a essência dessa comunicação é evitar falar sobre problemas. Os principais fragmentos selecionados das entrevistas, com apoio do NVivo, que atestam esse “antes” estão a seguir, assim como a nuvem de palavras-chaves. Individualismo, autoritarismo de líderes também são característica citadas.

“Era uma comunicação baseada em colocar os meus problemas embaixo do meu tapete.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Era baseada em “cada um faz o seu.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 23 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

problemas
 manda
 malfeita
 por colocou seu
 tapete falar cada meus
 receio autoritária mails
 bronça pessoal
 embaixo
 faz
 impessoal
 maneira
 trocando

Fonte: NVivo.

6.10.4.2 Depois do sistema Toyota/lean

Para os consultores entrevistados, com lean, com o estímulo e a necessidade de revelar e resolver problemas, sem o peso da culpabilidade, as pessoas passam, então, a se interessar pela visão do outro e, conseqüentemente, a respeitar essa visão – pois essa visão pode, justamente, contribuir com a solução dos problemas. Fortalece-se, assim, a visão colaborativa, as reuniões presenciais, o encontro entre as pessoas. Elimina-se ou se minimiza a culpa, a agressividade. Aflora-se o respeito ao outro. A fala “do outro” passa a ter importância maior. Há uma aproximação entre as pessoas. A comunicação face a face é naturalmente valorizada. E se todos podem e devem falar sobre problemas, aumenta-se a transparência acerca do que ocorre na organização. Intensifica-se o colaborativismo.

“Obriga as pessoas a respeitarem aquilo que a outra falou e o que o outro respondeu.

Faz com que as pessoas se aproximem e comecem a ter a comunicação verbal. Todo mundo tem o direito e o dever de mostrar os problemas.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“As pessoas se reúnem presencialmente.

As pessoas se comunicam frente a frente.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“A comunicação parte de baixo para cima.

Há mais transparência sobre o que está acontecendo.

Há visão mais colaborativa.

A pirâmide ela tem que ser invertida.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 24 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Tabela 21 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação sobre problemas”, nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Autoritária	Visual
bronca	clara
impessoal	estruturada
email	verbal
manda	aproximem
receio	colaborativa
tapete	corporal
	enxergar
	falar
	pessoalmente
	pirâmide
	presencialmente
	problemas

	respeito transparente
--	--------------------------

Fonte: NVivo.

6.10.5 Diálogo: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

Nesse contexto, o diálogo, a conversa específica entre as pessoas, desenvolve outras tonalidades, sofre profundas alterações com a adoção do sistema Toyota/lean, conforme disseram todos os entrevistados, tanto os funcionários de IOV e Wolpac, como os consultores. Há mudanças nos focos das conversas, no propósito, essencialmente.

6.10.5.1 Antes do sistema Toyota/lean

Antes, o diálogo era marcado, na verdade, por “ordens”, por orientações sobre como fazer as coisas, mas não por discussões abertas e sem a força hierárquica. O diálogo entre as pessoas, nesse sentido, não era focado na resolução de problemas. Havia, sim, receio das pessoas em falar sobre problemas. O diálogo não ocorria entre pessoas de setores diferentes, pois a comunicação era baseada em nichos, ou seja, pessoas só se falavam dentro de seus respectivos departamentos. E a característica marcante era truculência no diálogo, no sentido de as pessoas buscarem a isenção de culpa e/ou a colocação da culpa “no outro”. O diálogo era marcado pelo individualismo. A tônica dos diálogos era dar ou receber ordens. O medo de falar sobre problemas prevalecia. Assim, era um diálogo marcado pela busca da fuga dos problemas. A truculência e a agressividade podiam imperar, quando o objetivo era se livrar do problema ou jogar o problema para o outro. Esse tipo de diálogo é o que transparece nos principais fragmentos das entrevistas com os funcionários acerca desse tema.

“Eu acho que o diálogo ocorria menos, a gente recebia muito mais assim: ‘faça isso, faça aquilo e aquilo outro.’ Era ordens, ordens, ordens... A gente recebia ordens.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“O diálogo era marcado por um certo medo de falar as coisas, e isso seria uma diferença com relação a hoje.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

As pessoas procuravam não falar do problema.

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“A característica principal era truculência, a busca por culpados com relação ao problema, então, quando a gente estava no trabalho e não estava falando de problema, era uma coisa tranquila; agora, quando era problema, principalmente, ela era mais truculenta e era mais apontando culpados.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“A característica que eu visualizava antes era que a pessoa era, como eu comentei, mais individualista. Então, quando a pessoa ia se comunicar com você, era assim: ‘ah, você tem que fazer isso aqui’”.

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“O clima na empresa entre as pessoas era muito ‘pesado’. O diálogo era um diálogo agressivo, era um diálogo tenso, era um querendo jogar a culpa no outro, muito mais para tirar do seu colo, mas não para resolver.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Antigamente, antes do lean, essa comunicação do trabalho era mais restrita. Havia muitos desperdícios com relação ao foco.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 25 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo” antes do sistema Toyota/lean, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

6.10.5.2 Depois do sistema Toyota/lean

O diálogo fica aberto, pois é necessário saber o que as pessoas pensam e sabem sobre o trabalho. Dessa forma, a busca por culpados não se manifesta, pois é valorizado quem fala de problemas. O foco do diálogo não é mais “quem”, mas “como” melhorar, como resolver. A culpa perde força no diálogo. O diálogo, então, se reforça, se liberta, toma força e função dentro da organização. São vários os entrevistados que dizem que na empresa toyotista/lean, as pessoas “têm voz”. Em outras palavras, a voz das pessoas, principalmente as que estão na linha de frente da produção, passa a ter força. O diálogo entre áreas se intensificou. Diminuiu-se a truculência, pois é preciso, agora, falar sobre problemas, tornando o diálogo mais leve, menos marcado pelo medo de se expor de forma negativa. O diálogo coletivizou a solução de problemas e aproximou as pessoas na busca por soluções. A análise de palavras-chaves ilustra a transformação. Antes do sistema lean, percebe-se um diálogo agressivo, individualista, ineficiente, baseado no medo e na tentativa de esconder problemas, caracterizando um diálogo desordenado, defensivo, embativo e truculento. Já após o lean, as palavras-chaves mostram um diálogo aberto, fácil, leve, focado em problemas, objetivo, que valoriza a divergência e que gera uma cultura colaborativa para identificar e resolver problemas. Trata-se de um tipo de diálogo que insere comunicacionalmente a pessoa dentro do processo produtivo. Troca-se o “quem” pelo “o quê” e, mais ainda, pelo “por quê?”. As pessoas “ganham voz” dentro do processo comunicacional. Nesse sentido, trata-se de um modelo de gestão mais democrático em termos comunicacionais. Há uma mudança de foco do diálogo, que se foca agora nos processos, em seus problemas, nas causas raízes. “Leveza” é uma das palavras-chaves que mais aparecem nas entrevistas para qualificar o novo diálogo instaurado.

“Hoje ele é muito mais aberto. Busca-se o que os colaboradores estão pensando, é muito mais aberto. Hoje nós temos quadros de ideias, em que os colaboradores podem colocar as suas ideias, o que eles querem de melhorias. Ele está dentro do processo, o que ele consegue enxergar, e a gente tem mais essa liberdade nessa comunicação.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Não é mais assim: ‘puxa, o Fulano é erro.’ Não é uma coisa pessoal. A gente vai discutir ‘porque’ aconteceu aquilo e não ‘quem’ fez aquilo. E a tomada de decisão é por todos os colaboradores. E aí quando a gente chega no senso comum do que é melhor fazer, todas as pessoas participaram da decisão. E é muito mais fácil assim.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Hoje, a gente sabe que o problema não é culpa de uma pessoa, mas de um processo.”

Há bem mais diálogo. Justamente por isso. Porque a gente vê essa facilidade da resolução dos problemas de forma que não se procure um culpado, mas se encontre a raiz do problema; e dentro disso, se trabalhar uma solução. Hoje, todos nós temos voz”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Quando a gente passou a enxergar o processo como a origem do problema, o diálogo foi muito mais fácil porque ele não apontava para as pessoas como origem dos problemas e, portanto, não era um diálogo de acusações, de ‘você não fez isso, você deixou isso pra trás, você esqueceu isso...’ Quando você entra na discussão, é o processo, é ele que está errado.

Então, o diálogo focado nos nossos processos e objetivos melhorou e facilitou muito o próprio processo de comunicação. Porque as pessoas não discutem mais a responsabilidade; elas discutem os problemas como defeitos do processo e não de alguém individual.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Eu acredito que, hoje, nós temos muito mais diálogo com os nossos colegas, inclusive os que são de outras áreas.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“É menos truculento, então, conseqüentemente, é um diálogo mais leve.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Depois da implementação do lean, isso vem se transformando muito. Ainda estamos em transformação. Não é que mudou como um todo, mas vem se transformando. Então, o clima hoje é muito mais leve, as pessoas estão mais unidas, elas se unem para encontrar uma solução, nós estamos transformando o problema, não como uma coisa negativa, mas, sim, como uma coisa positiva. Então, eu acho que o diálogo está mais leve, está mais direto, com objetivo de solução, com o objetivo de melhoria. É isso que eu sinto.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje, nós temos alguns programas que é de premiação e de reconhecimento daquelas que pensam em melhoria do seu ambiente de trabalho. Então, hoje, após o lean, as pessoas pensam muito em redução de desperdício. Então, elas ficam pensando... quando veem alguma coisa que está fora do processo em si e já começa a levantar um alerta, começam a discutir referente a isso e possibilidade de melhorias em seus fluxos”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 26 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

Tabela 22 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
agressivo	diálogo
culpa	fácil
faça	problemas
individualista	aberto
ineficientes	ideias
medo	leve
ordens	mudou
pesado	conversa
problema	objetivo
receio	processo
ruído	raiz
tenso	direto
truculento	discutem
	divergência
	fluida
	focado
	humanização
	liberdade
	lógico
	melhoria
	participam

	racional solução
--	---------------------

Fonte: NVivo.

6.10.6 Diálogo: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Consultores entrevistados também dizem perceber mudanças no diálogo entre as pessoas que migram, conforme a jornada lean vai avançando, de uma conversa para esconder ou se livrar de problemas para uma conversa para falar sobre problemas.

6.10.6.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo os consultores, por não serem centrados em problemas, mas, ao contrário, tentando escondê-los, o diálogo era desordenado, sem objetivo, sem foco, gerando, muitas vezes, discussões agressivas, truculências, trocas de acusações. Tratava-se, então, de um diálogo defensivo, no sentido de não resolver os problemas, mas se livrar deles – e distante de um diálogo aberto e proativo, no sentido de revelar e resolver problemas. Segundo consultores havia um embate cotidiano entre as pessoas, numa disputa individual sobre quem estava certo e sobre quem estava errado. Predominava o individualismo, o egocentrismo, pois o foco do diálogo era as pessoas. Os principais fragmentos acerca disso colhidos nas entrevistas com os consultores, usando o NVivo, estão a seguir. Assim como as palavras-chaves mais frequentes, em que se destacam, justamente, “embate”, mas também “desordenada”, “agressivo”, entre outras que atestam esse tipo de diálogo.

“Era uma discussão desordenada, sem foco, com dificuldade de comunicação. Era uma briga para saber quem estava certo, quem estava errado.”
(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Não era um diálogo, mas um embate.”
(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

Nuvem de palavras 27 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “diálogo antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

6.10.6.2 Depois do sistema Toyota/lean

Segundo os consultores, o diálogo fica mais fácil, mas claro, focado. Ele passa a fazer parte do dia a dia como mais uma ferramenta para revelar e resolver problemas. Cria um clima colaborativo na empresa propício ao diálogo focado em resolver problemas. Foca-se nas resoluções. Não há mais pessoalidades. Diminui-se a agressividade. Ganha-se calma. Há mais transparência. As relações entre as pessoas ficam mais diretas. E aumenta-se o colaborativismo entre as pessoas. As palavras-chaves mais frequentes atestam isso: "mais diálogo". Assim como as principais declarações colhidas nas entrevistas coletadas com apoio do NVivo.

“Diálogo passa a ser focado na necessidade.

Baixa-se a voz.

As coisas ficam mais focadas.

Há mais transparente, mais calma.

As relações são diretas, elas são claras, elas são precisas.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“É um diálogo mais colaborativo.

Diálogo muito mais aberto.

É mais colaborativo.

O diálogo sobre problemas passa a fazer parte do dia-a-dia.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

	resolver transparente
--	--------------------------

Fonte: NVivo.

6.10.7 Fazer perguntas: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

No contexto do diálogo entre as pessoas, há mudanças em estruturas discursivas que se acentuam, revalorizam-se e assumem uma função diferente do que tinham antes. É o caso do ato de “fazer perguntas” que assume outra posição num contexto de adoção do sistema Toyota/lean. Trata-se de uma estrutura discursiva extremamente sensível e mutável num processo de mudança de gestão de uma gestão tradicional para a Toyota/lean.

6.10.7.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo todos os entrevistados, antes do sistema Toyota/lean, não se cultivava o hábito de se fazer perguntas às pessoas sobre o trabalho que realizam. Muito pelo contrário, todos foram unânimes dizendo que esse fenômeno não existia. Em geral, as pessoas que faziam o trabalho não eram ouvidas. Assim, não havia sentido lhes perguntar o que achavam sobre as tarefas que faziam. Nesse contexto, a comunicação, em vez de baseada em perguntas, era centrada na “ordem”, em orientações sobre como devia ocorrer os processos, mas não em questionamentos. A comunicação era caracterizada como algo sempre imposto, que vinha de cima para baixo. A comunicação, principalmente entre líderes e liderados, era baseada em ordens; os questionamentos eram restritos e escassos; quando se perguntava, era num tom acusatório. Perguntar sobre problema era considerado uma “ofensa pessoal”, pois passava-se a sensação ao outro de que se estava perguntando para gerar culpa. Assim, o medo fazia que se evitasse perguntar e ser perguntado. Novamente a comunicação hierárquica se faz presente, com relatos sobre uma priorização da comunicação “de cima para baixo”. É revelador notar em quase todos os relatos a afirmação de que antes do sistema Toyota/lean não se dava importância à fala de quem fazia o trabalho. A comunicação de quem faz o trabalho não tinha valor, mas, sim, a comunicação de quem lidera o trabalho, mas que não o faz. Assim, não se fazia perguntas, mas se entregava respostas. Quando se fazia perguntas, eram perguntas focadas em encontrar culpados e que, assim, geravam frequentemente discussões agressivas, focadas em se livrar da culpa ou culpar o outro. Ou perguntas focadas em adicionar pressão às pessoas, para fazer

cobranças por metas não alcançadas, mas que não eram focadas em encontrar causas raízes, eliminá-las e, assim, resolver definitivamente os problemas que estavam gerando as metas não alcançadas. Perguntar sobre um problema era visto como um ato de ofensa à pessoa ao qual aquele problema se relacionava. Os principais relatos focados sobre esse tema de cada um dos entrevistados, colhidos com apoio do NVivo, atestam essas considerações.

“Era aquela coisa vertical, vinha de cima pra baixo.

Nunca procuravam a pessoa que estava ali vivenciando a atividade, ela nunca era questionada sobre como resolver um problema ou como implementar uma melhoria.

E aí vinha aquele monte de problemas e falhas nas ações que eram implementadas, justamente por isso, porque a pessoa que estava executando não tinha sido consultada, se aquilo seria a melhor daquela forma de se trabalhar, se a pessoa tinha condições de exercer, de fazer aquilo que estava sendo imposto.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“O líder, ele não fazia perguntas, ele entregava as respostas e, normalmente, as erradas.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“As perguntas eram feitas já com uma ‘bomba’ ligada.

O questionamento era um questionamento de pressão, de pressionar mesmo, sem se preocupar muito com os porquês de ter acontecido aquilo.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Quando existia algum problema e você tentava fazer uma pergunta sobre o problema, a pessoa se sentia ofendida.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Isso antes não existia. Era ‘faça’ e pronto.

Esse envolvimento no passado praticamente não existia. Principalmente no nível mais baixo, era sempre na base do “faça isso e pronto”.

Antes era muito mais ordens que perguntas.

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Antigamente não tinha essa coisa de fazer perguntas sobre problemas. Tinha a coisa de ‘tem que fazer assim’. Então, o perguntar sobre problemas não era muito do cotidiano.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 29 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “fazer perguntas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.10.7.2 Depois do sistema Toyota/lean

Após a implementação do sistema Toyota/lean, todos os entrevistados afirmaram que a prática de fazer perguntas a quem realiza o trabalho virou um hábito, uma constância. As perguntas são sempre focadas nos problemas que ocorrem no trabalho. E a pergunta básica que se faz é "por quê?". A prática de perguntar "por quê?" se tornou um hábito nessas empresas; todos questionam todos sobre o porquê dos problemas. Líderes e liderados se envolvem na prática de perguntar. A hierarquia, de certa maneira, fica menos importante do que o ato de se perguntar. A pergunta é feita visando descobrir as causas raízes dos problemas. Não se foca a pessoa, mas o processo. Ir ao gembá é ir para fazer perguntas. A ideia da pergunta é provocar a reflexão sobre os problemas. Fazerem as pessoas pensarem. Perguntar "por quê?" é uma forma de aprofundar o entendimento sobre o problema, chegar às causas raízes, fazer as pessoas aprenderem com esse processo. Perguntar "por quê" virou o mantra básico das duas empresas. Sobre isso, os principais fragmentos de todos os entrevistados estão a seguir, coletados com a ajuda do NVivo. Nas principais palavras-chaves, “por que” se sobressai naturalmente. Todas as falas de todos os entrevistados enfatizaram a importância do porquê no cotidiano da empresa.

“Hoje, em qualquer situação que acontece, é feito o gemba. Então, o gemba, nada mais é que você ir onde as pessoas estão trabalhando, onde acontece o processo. E ali a gente faz perguntas. Aplicamos os cinco porquês. E vamos perguntando. Quantas vezes for necessário: por quê?, por quê?... E isso, para nós, acaba deixando o colaborador mais tranquilo. Eles não têm receios de falar do problema. Então, a gente vai ao gemba fazendo perguntas.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Hoje, a gente está sendo desenvolvido a fazer perguntas certas, ou seja, perguntas abertas e que fazem as pessoas pensarem e refletirem sobre os problemas delas.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Com o lean, isso mudou totalmente. Porque agora é o contrário. A gente tem um problema, e a gente busca quem está trabalhando nisso e pergunta: ‘Qual é a melhor forma de se resolver isso?’ A gente procura, sim, principalmente a opinião de quem está ali, no olho do furacão; e junto com essa pessoa, a gente tenta ver outras opiniões para tentar abrir mais a mente da pessoa que está tendo aquele problema e de todos os envolvidos no processo.

Quando você pergunta por quê?, por quê?, por quê?, por quê?, por quê?... As pessoas vão se aprofundando. Achem que a primeira resposta é certa, mas se você pergunta um segundo por quê?, um terceiro por quê?... Você acaba encontrando outros questionamentos que estavam perdidos ali e que você não conseguia enxergar. E esses questionamentos às vezes são as respostas dos nossos problemas.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Eu pergunto para o meu líder, ele pergunta para mim também. Hoje isso está mais incentivado.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Quando iniciou a cultura lean, nós começamos a fazer perguntas.

E o tempo todo a gente escuta muito: ‘façam perguntas, explorem o porquê?, Por quê? Por quê?, Por quê?’”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Em vez de pressionar a pessoa, hoje a gente faz perguntas para ela para entender o que a gente pode melhorar. Então, a conversa com quem está na ponta final mudou bastante nesse sentido.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Isso está fazendo com que todos se envolvam, todos tenham oportunidade de se colocarem, de questionarem.

A questão é ‘como fazer a pergunta certa?’

Nós estamos sempre promovendo ou estimulando que as pessoas se questionem, que ela questione o outro, que ela questione o seu fornecedor, que ela questione inclusive o seu cliente. Hoje, nós estamos chegando num nível em que nós estamos questionando o cliente. Falando, por exemplo, ‘por que você precisa disso?’ Ou ‘por que você quer pagar por isso?’ Então, está começando a haver um questionamento constante aqui dentro da empresa sobre ‘por que fazer?’ ou sobre ‘como fazer?’.

“Faço hoje muito mais perguntas hoje do que antes.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

Fonte: NVivo.

6.10.8 Fazer perguntas: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Também os consultores identificam, de forma similar aos funcionários entrevistados de IOV e Wolpac, mudanças com relação a “fazer perguntas” na transição dos modelos de gestão, do tradicional para o Toyota/lean. Similarmente ao que é relatado nas duas empresas, consultores dizem que, basicamente, antes não havia o hábito de fazer perguntas como instrumento básico para se chegar às causas raízes dos problemas. Com o lean, isso vira a base do cotidiano da gestão.

6.10.8.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo os consultores entrevistados, antes do sistema Toyota/lean, as perguntas eram feitas para “achar culpados”. Nesse sentido, era, geralmente, um diálogo inquisitório, repressor e autoritário. Segundo eles, na gestão tradicional não se ouve quem faz o trabalho. Quem desenhou o trabalho tem o direito a “fala”, mas quem executa o trabalho, não. Há, então, uma realidade virtual. A pessoa que tem o poder da fala não é quem faz o trabalho. Ela não sabe quais são os reais problemas, simplesmente porque não faz o trabalho. Além disso, não fazer perguntas a quem realiza o trabalho é uma forma de anular aquela pessoa, de não considerar sua inteligência, experiência e sabedoria acerca do que ela faz. É uma forma de se mostrar superior, de exercer o poder. Na gestão tradicional, o foco da pergunta é “quem”. Isso sufoca o diálogo, gera medo e repressão. A seguir, os principais fragmentos acerca desse tema em todas as entrevistas, coletados com a ajuda do NVivo.

*“O estilo tradicional é saber ‘quem’ fez aquele problema.
A primeira pergunta que você faz é: ‘quem foi a pessoa que fez isso?’
Porque na hora que você culpou e julgou, ninguém vai mostrar um problema;
ao contrário, vai esconder aquele problema; então, acabou o diálogo.”
(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)*

*“Na gestão tradicional, quem faz a operação, quem agrega valor, quem produz,
é muito pouco consultado.
A engenharia, ela tem como pressuposto que ela está sempre certa.
Gera uma realidade virtual. O engenheiro tem uma realidade virtual que ele
acredita que a coisa vai funcionar do jeito que ele desenhou, mas ele não vive
aquilo às oito horas do dia, como vive uma operação ou um operador.”*

líder desse trabalho – o chefe, por exemplo. A prática dos "cinco porquês" é a base da gestão lean; gera reflexão na empresa e mostra respeito pelas pessoas. Os "cinco porquês" estimula o diálogo entre as pessoas sobre problemas. Estimula as pessoas a trocarem experiências e aprendizados. A gestão lean leva em conta que a comunicação mais importante é de quem executa o trabalho no dia a dia. Então, deve-se perguntar à pessoa que faz o trabalho o que ela acha desse trabalho, pois ela tem a melhor visão sobre isso. A seguir, os fragmentos mais relevantes acerca disso retirados das entrevistas com consultores com o apoio do NVivo.

“Nos princípios do kaizen, um dele é o respeito às pessoas. E dentro do respeito às pessoas, está não culpar e não julgar, mas perguntar.

Na Toyota, tem uma coisa chamada ‘Cinco Porquês’. E ela muda a forma de questionar, fazendo com que a pessoa queira saber ‘por quê?’ aconteceu aquilo, ‘como’ aconteceu aquilo.

Isso estimula as pessoas a dialogarem a respeito de um assunto.

Estimula a pessoa a mostrar que aquilo que aconteceu é um aprendizado da empresa e não problema do indivíduo.

Perguntar estimula o crescimento do diálogo dentro da empresa.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“O ambiente lean ele pressupõe que quem entende melhor a operação, mesmo que ela tenha sido projetada por um engenheiro, é quem fica lá fazendo o trabalho oito horas por dia, que é o operador do processo.

Na empresa lean, a gente prioriza sempre quem faz a operação, quem produz, quem agrega valor.

Ao fazer perguntas, você acaba estimulando a pessoa a se abrir, a falar e a pensar também, que é uma das coisas que a gente estimula bastante.

É fazer uma pergunta que estimule a pessoa a pensar e a dar respostas.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

Nuvem de palavras 32 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “fazer perguntas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

A tendência natural e inevitável do sistema Toyota/lean de se fazer perguntas sobre problemas às pessoas que fazem o trabalho – pois é a maneira mais rápida de se chegar às causas raízes e resolver as falhas – leva, também naturalmente, a outra mudança comunicacional típica dessa mudança de gestão: a necessidade de saber ouvir. Se se faz mais perguntas e perguntas focadas em problemas e resoluções, haverá, então, a necessidade de se apurar, de se desenvolver, a capacidade de ouvir as pessoas, para entender suas visões, necessidades e razões. Todos os entrevistados relataram mudanças com relação a essa capacidade humana, que não é apenas patológica, mas psicológica e atitudinal. Todos os entrevistados foram unânimes sobre outra mudança com relação à comunicação interpessoal, que é o fenômeno das pessoas “ouvirem” umas às outras sobre o trabalho. Percebe-se uma nítida e sensível tendência de mudança com relação a “ouvir” as pessoas com a adoção do sistema Toyota/lean. Nas empresas pesquisadas nesse trabalho essa mudança foi significativa. Há, de forma marcante, um “antes” e um “depois” com relação a esse fenômeno.

6.10.9.1 Antes do sistema Toyota/lean

Antes do lean, ouvir se resumia a receber ordens, a escutar, mas sem argumentar. Era uma escuta passiva, na qual se ouvia o que as lideranças ou outros queriam que se ouvisse e se executasse. As lideranças, principalmente, não ouviam seus liderados sobre os problemas. E as pessoas, em geral, não se ouviam sobre o trabalho que faziam. As lideranças priorizam dar respostas, em vez de ouvir as pessoas que fazem os trabalhos. É interessante notar, pelas falas dos entrevistados, como é marcante na gestão tradicional esse fenômeno das pessoas não se ouvirem no cotidiano de trabalho – principalmente os líderes que não ouvem seus liderados como deveriam; priorizam dar respostas ou ordens. A prática de não ouvir revela, também, a não presença das lideranças no local de trabalho, onde se cria valor, no gembu. As lideranças não iam ao gembu ouvir as pessoas sobre seus problemas. Como não se prioriza perguntar qual era a visão das pessoas sobre seus trabalhos, obviamente não se ouvia essas pessoas acerca disso. Era uma escuta hierarquizada, na qual a liderança só escutava o que queria. Não se tinha o estímulo para ouvir, para entender e considerar a visão do outro. Os fragmentos principais das entrevistas acerca disso, coletados pelo NVivo, atestam, a seguir, como ocorria esse fenômeno. As palavras-chaves mais frequentes destacam o “não ouvir”.

“Como as soluções vinham de cima para baixo, quando havia um

questionamento sobre o problema, a pessoa aceitava a resposta que se adequasse àquela solução. Então, isso não era ouvir, isso era apenas escutar aquilo que queriam que você ouvisse.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Mudou, com certeza. Não tinha tanta comunicação, não era tão aberto, para quem está na linha de frente poder expor suas opiniões. As decisões elas eram tomadas, mas nem sempre era pedida a opinião dos assistentes.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Antes você não tinha escutatoria. Você tinha só ordenatória. Você tem um problema e eu tenho a resposta. E a resposta é essa e você faz isso desse jeito. Eu sempre fui mais auscultatório. Eu sempre gostei de ouvir. Isso já fazia parte de mim já. Mas eu tinha e tenho pessoas que têm muita dificuldade em ouvir. E não conseguem não ficar sem dar respostas. Isso é um esforço razoável. É muito difícil você, como chefe, aguentar a ansiedade de não ter respostas para tudo. E algumas pessoas entendem que uma vez sendo chefe, ele é obrigado a ter resposta para tudo.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Isso antes praticamente não existia. O retorno do outro lado não tinha. Não tinha gembá. Não tinha eu ir para campo ou um líder ir para campo ouvir o que está acontecendo lá. Então, era inexistente. A gente não ouvia o outro lado. A conversa era alguém daqui de cima apontando para alguém lá de baixo”.

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Antes era ‘faça’ o que está aqui, o que tem para fazer, o que foi definido, o que está no script.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Ouvir é uma parte muito complicada até hoje. Mas antigamente era muito pior. Então, cada um, tinha a sua ideia. Brigavam muito. Não queriam parar e refletir sobre o que o outro estava dizendo.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 33 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

transformação lean porque a premissa básica desse modelo de gestão é ouvir as pessoas sobre seus problemas, pois são as pessoas que fazem o trabalho que melhor sabem quais são os problemas e os melhores caminhos para resolvê-los. Segundo os entrevistados, a gestão lean estimula todos a ouvirem todos. Todos precisam tentar entender a visão do outro sobre o problema. A ideia é primeiro ouvir, refletir, trocar impressões, observações... e depois agir. Na mentalidade Toyota/lean, dizem os relatos, há a premissa de que a melhor solução é aquela que é construída sobre diferentes visões. Segundo os entrevistados, na gestão Toyota/lean se ouve mais porque o modelo de gestão incentiva a ir ao gembu, ao local onde ocorre o trabalho, a produção de valor, para ver e ouvir. Assim, naturalmente ocorre a valorização da perspectiva do outro sobre o trabalho que ele faz.

“Mudou bastante.

Hoje, isso é muito mais enfatizado, é muito mais forte. Hoje, conseguimos que todos participem. A gente consegue englobar todo mundo e consegue ouvir as dificuldades das pessoas. Hoje, isso é bem mais intenso.

Ouvir, hoje, é você estar atenta ao que o seu colaborador está falando e tentar entender o que ele está falando. Não é só ouvir. É você analisar o que está acontecendo com ele. Qual é o problema.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Em termos de instituição, isso melhorou muito. Inclusive por que nós hoje somos estimulados a primeiro ouvir antes de agir.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“O ‘saber ouvir’ na gestão lean é você ouvir sem preconceitos. É você realmente ouvir, estar aberto a tudo o que o seu interlocutor tem para dizer e trabalhar em cima disso. Porque ele pode estar certo ou pode estar errado, mas eu também posso estar certo ou errado, e a gente vai encontrar a solução juntos.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“A gente precisa saber ouvir independente se é ideia ou se é crítica. Porque as críticas ajudam a gente a melhorar. E cada um tem uma visão. Às vezes, o que eu acho que é bom, que é certo, a minha colega, que tem uma visão diferente, acha que não, que se fazer de outra forma é melhor.

Deve-se ouvir de mente aberta. Tem pessoas que não sabem ouvir. Você começa a dar uma ideia, mas a pessoas já corta e já descarta. Eu acho que não é assim. Acho que tem que ouvir o contexto como um todo e tentar enxergar. Acho isso muito importante. Tem pessoas que têm muita dificuldade em ouvir. Outras não conseguem. Acho que é muito importante a gente ouvir.”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Ouvir é se preocupar com o que está acontecendo. É você valorizar as ideias, é valorizar a pessoa. É o respeito pelas pessoas que você tem quando você ouve as pessoas.”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Hoje a gente consegue ouvir muito mais os técnicos da empresa, que estão na ponta, no cliente. Agora, aqui, no escritório, na horizontal, eu diria que eu acho que a gente pode melhorar muito ainda, na verdade.

Hoje, a gente tem que escutar mais porque a gente participa de kaizen, de A3... Então, sem ouvir o outro lado, sem ir lá ver o que está acontecendo, isso não é possível. Mas, sem dúvida, essa coisa de ouvir mais e melhor foi mais marcante com os técnicos, que estão na ponta final, com os clientes. Porque aí mudou de ‘pressão’ para ‘eu estou aqui para te ajudar, fala como a gente pode fazer diferente’”.

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, a gente escuta, porém, com ouvido muito mais crítico para poder analisar o problema. A pessoa vem reportando um problema para você, e na hora em que você escuta esse problema, você já pensa em resolver ele de uma forma lean. Ou até as pessoas, na hora em que lhe passam esse problema, já lhe passam também tentando obter uma solução de forma lean.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Ouvir é escutar a opinião dos outros sobre determinada atividade, sobre determinado problema, sobre determinado processo... Então, é você abrir sua cabeça para o novo, para opiniões de pessoas com diferentes posições, com diferentes culturas, diferentes níveis... Para mim, ouvir é isso. E no lean, você, ao fazer o gemba, você precisa ouvir aquele que realiza a atividade, o trabalho. A perspectiva dele. Eu acho que isso.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje, isso acontece um pouco com mais facilidade. Não é uma coisa que nós podemos falar ‘nossa, resolveu, todos estão ouvindo...’ Mas está bem melhor após a implantação do lean. Porque a gente segue um sistema one piece flow, ou seja, um por vez expressa sua ideia; e aí vamos analisar, vamos pensar, vamos refletir... E assim sucessivamente. Então, mudou sim. Não está o melhor cenário, mas há essa mudança. E essa diferença ela é bem nítida com relação a antes do lean, a questão do parar e ouvir as pessoas.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 34 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: Nvivo.

Tabela 26 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir”, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
não faça ordenatória	mudou ouvir saber refletir aberta analisar entender fundamental intenso melhorou

Fonte: NVivo.

6.10.10 Saber ouvir: entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Também os consultores entrevistados dizem identificar, em mudanças da gestão tradicional para a gestão Toyota/lean, transformações significativas com relação ao saber ouvir. Num cenário de adoção desse novo sistema de gestão, a necessidade de resolver problemas – e, para tanto, encontrar suas causas raízes – faz com que as pessoas concentrem suas

comunicações e processos de diálogo no gemba, nos locais em que ocorrem os trabalhos, a produção de valor nas organizações. É uma perspectiva diferenciada da gestão tradicional que é a necessidade de entender os problemas, encontrar as causas raízes e propor soluções efetivas. Isso exige um novo tipo de saber ouvir. As palavras-chaves mais frequentes nas falas dos consultores refletem bem essa mudança com relação ao “ouvir”. Antes do lean, a ordem é a que prevalecia, o “faça assim”. Não havia o hábito, a prática, a cultura de ouvir as pessoas sobre seus trabalhos. As pessoas eram vistas apenas e tão somente como “mão de obra” e não como sujeitos pensante e que têm algo a dizer. Após a implementação lean, a primeira palavra-chave que se destaca é “mudou”. De fato, todos os entrevistados atestam a mudança sobre a questão de “ouvir”. As palavras-chaves também se referem ao fato de que o aprofundamento do “ouvir” gerou mais análise, mais reflexão, mais aprendizado, diálogo e espírito colaborativo entre as pessoas.

6.10.10.1 Antes do sistema Toyota/lean

É unânime entre consultores que na gestão tradicional as lideranças não ouvem os funcionários acerca de seus trabalhos. Além disso, como não há estímulo para se falar sobre problemas, tampouco há necessidade de se ouvir acerca disso. As falas dos consultores – que entram em sintonia com as dos funcionários de IOV e Wolpac – colocam a comunicação da gestão tradicional antes do sistema Toyota/lean como uma comunicação que esnoba, desconsidera a fala, a comunicação de quem faz o trabalho. O fragmento de entrevista a seguir, coletado com apoio do NVivo, retrata bem esse momento antes do lean. A palavra-chave que mais se destaca é o “não”, que, no caso, relaciona-se a “não ouvir”.

“A empresa tradicional, muitas vezes, não ouve. As pessoas não ouvem o funcionário. Muitas vezes, a gestão tradicional é ‘eu estou mandando, e você faça. Eu não tenho que a ouvir a sua opinião e muito menos o que você pensa. Por isso que o nome é ‘mão de obra’. Eu contratei a mão de obra, não a cabeça. (Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

Nuvem de palavras 35 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “saber ouvir antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

É evidente que nas empresas as pessoas não se comunicam com todos os seus colegas de organização. No cotidiano das companhias, as pessoas interagem com seus colegas mais próximos em suas equipes. Assim, essas transformações relatadas pelos entrevistados se evidenciam nas entrevistas com funcionários do IOV e da Wolpac ou nas entrevistas com consultores, cujos relatos foram confirmados nos materiais coletados/registrados e observados nas observações de campo realizadas no IOV e na Wolpac. Isso se manifesta em mudanças nos processos de diálogos entre as pessoas, nas formas e nos propósitos de perguntas, com relação ao saber ouvir. Certamente se expressam cotidianamente no trabalho das equipes, dos times dos diferentes setores de ambas as empresas. São mudanças mais sentidas no dia-a-dia das equipes de trabalho que representam/ocupam os espaços específicos, os departamentos, os setores das empresas, onde as pessoas, em seus respectivos times, se encontram, interagem, se comunicam. Então, questionou-se nas entrevistas transformações sentidas pelas pessoas no cotidiano de interação dentro de seus respectivos times.

6.10.11.1 Antes do sistema Toyota/lean

Antes do lean, as pessoas se envolviam de forma muito restrita e limitada dentro das empresas. Elas se restringiam, no máximo, aos seus setores e pouco interagiam com pessoas de outros setores. Assim, a comunicação entre as pessoas era limitada aos seus círculos restritos de trabalho. Não havia um compartilhamento de informações relevantes entre os membros das equipes. Em resumo, o individualismo era a marca da relação entre as pessoas. Cada um se preocupava apenas e tão somente com o seu trabalho. Os relatos dão conta de uma comunicação individualista, egocêntrica. Não havia encontros entre pessoas de equipes diferentes para discutir problemas que atingem áreas distintas. A visão e consequentemente comunicação eram limitadas aos setores, aos ambientes específicos onde cada um atuava. As pessoas não se enxergavam e não se comunicavam como parte de um time. Os fragmentos de entrevistas a seguir atestam como ocorria esse fenômeno.

“A gente trabalhava dentro de silos. Na Enfermagem, na Farmácia, no Administrativo... Então, cada um trabalhava em seu próprio silo, e cada um, digamos assim, defendia a sua própria área. ‘Eu quero implantar uma melhoria na enfermagem e eu tenho que falar com a farmácia, mas, na verdade, a farmácia não quer isso porque vai atrapalhar o serviço dela...’ Então, cada uma via o seu próprio quadradinho.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“E isso não era assim. Não tinha isso. Não tinha esse ‘round’. Não tinha um relacionamento igual hoje com a equipe.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Antes eram pessoas executando tarefas específicas, e cada um fazia aquilo que era designado, mas não tinha noção ampla do processo, clareza do que significava aquela tarefa.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Antes, acontecia um problema, se essa pessoa resolvesse falar do problema, quando ela resolvesse contar para alguém que realmente aquilo aconteceu, ficava ela entre ela e a liderança, e a liderança decidia o que fazer, se tratava aquilo, se tentava tratar ou se por ali mesmo o problema já terminava.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“A comunicação antes era algo do tipo “o que vamos fazer?” E era algo caótico, para falar a verdade.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“O que eu vejo é que antes éramos individualistas. Nós tínhamos aquela equipe que era individualista.

Antes cada um tinha seu objetivo.

Era uma comunicação individualista. ‘Eu tenho esse meu serviço para fazer. Qualquer coisa fora disso, eu não faço.’

Então, antes eu tinha meu problema e acabou.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Era muito mais uma visão individualista, individual, eram reuniões que não envolvia a equipe, mas, sim, entre mim e um gerente ou outro gerente.

Antes, não existia muito esse debate.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Da época que eu era da manutenção, meu contato também era com vários setores, mas eram problemas que eu tinha visão do meu setor e não costumava me envolver com os demais.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 37 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

individualista
caótico

silos
formalsilo
individual
individualistas
vertical

Fonte: NVivo.

6.10.11.2 Depois do sistema Toyota/lean

Os relatos dão conta de que, com o lean, as pessoas se sentiram mais estimuladas a romper os nichos onde atuavam, os círculos restritos, e passaram a interagir com outros setores. A noção de equipe se alargou, ampliou-se, no sentido de convergência entre departamentos que antes não convergiam. Com o lean, as pessoas foram estimuladas a conhecer os outros processos de trabalho, que não apenas os seus, para interagirem e para, se for preciso, substituírem o colega. A comunicação passa a ser mais sistêmica do que era antes: as pessoas começam a dialogar com pessoas de outras equipes, para entenderem e resolverem, juntas, problemas que tocam diversos setores diferentes das organizações. Passam também a enxergar suas comunicações como importantes não só para seus trabalhos específicos, mas para toda a equipe. A visão se torna mais coletiva, menos individualizada, e a comunicação acompanha isso. No IOV, o sistema lean gerou a rotatividade das pessoas em todas as funções dos setores em que atuam. Assim, as pessoas passaram a ter uma visão do todo, pois tiveram que aprender a fazer os trabalhos de seus colegas e vice-versa. Isso acabou gerando um conhecimento de todos sobre os processos de todos. Há um aprendizado diferente do que ocorria antes. Além disso, cria-se uma dinâmica de discussão entre os membros da equipe que é mais coletivizada: as pessoas discutem os problemas em conjuntos, pensam as soluções em conjunto e executam as soluções em conjunto. Assim, ampliou-se a visão das pessoas acerca da organização. Os principais fragmentos de cada uma das entrevistas acerca disso, coletadas com o apoio do NVivo e reproduzidas a seguir, atestam a mudança, assim como as palavras-chaves que expressam de forma clara a mudança pelas expressões “mudou” e “juntos”.

“Quando a gente rompeu esses silos, ficou muito mais fácil tratar com essas pessoas porque elas entendem que o serviço é um só. E ele não funciona no meu quadradinho. E elas entendem que a melhoria que a gente faz, a gente faz para o serviço. As pessoas saíram, digamos assim, da sua caixinha e começaram a ver mais sistemicamente. Eu acho que esse entendimento sistêmico das pessoas, essa visão sistêmica dos líderes, ela melhorou bastante.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Mudou sim. Mudou para melhor. A gente tem um round diário, feito pela nossa equipe, que é quando discutimos os problemas. Então, aquilo ali, todos os dias, a gente faz aquele round. E aí se tem alguma coisa a dizer entre os membros da equipe, a gente está sempre conversando.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Primeiro, é a clareza de propósito enquanto equipe. A pessoa que está lá na digitação, ela não é só um digitador. Ela está fazendo o faturamento. Então, o propósito dela não é digitar. É participar do processo de faturamento. Hoje, dentro do faturamento, todas as pessoas rodam em todas as funções. Todos sabe fazer todas as etapas do trabalho. Isso cria flexibilidade para que, quando falte alguém, outro cubra, mas isso também cria o conhecimento do processo inteiro por todas as pessoas. Ela entende que aquilo que ela digitou errado ontem fez falta para ela hoje. Então, essa consciência também muda do trabalho em equipe, de que a equipe trabalha com um propósito claro e comum.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Hoje, nós temos uma verdadeira equipe. Quando temos um problema, resolvemos juntos. Todos temos problemas. Então, resolvemos juntos porque todos pensamos juntos. Não é mais um problema individual. Acho que essa foi a grande mudança. Todos pensando juntos. Todos pensando num único objetivo.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Então, hoje, é um pouco mais, eu acredito, harmonizado. Então, as pessoas estão mais engrenadas nesse fluxo coletivo do que antigamente.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 38 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

Tabela 28 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes”, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Caótico	mudou
individualista	fluxos
formal	melhorou
silos	sistemicamente
vertical	

Fonte: NVivo.

6.10.12 Comunicação nas equipes: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Consultores também percebem mudanças na comunicação entre as pessoas das equipes com a adoção do sistema Toyota/lean. Destaca-se nos relatos a mudança de atitude comunicacional.

6.10.12.1 Antes do sistema Toyota/lean

A comunicação era marcada pelo individualismo. Eu só comunico o que é do meu interesse; o que, de alguma forma, afeta o meu trabalho cotidiano. Os fragmentos das entrevistas colocados a seguir atestam isso, assim como a nuvem de palavras-chaves, na qual se pode usar as principais palavras-chaves para construir a frase “cada um tem o seu problema”.

sobrecarregada	ajuda conjunto envolve multidisciplinaridade parceiro time
----------------	---

Fonte: NVivo.

6.10.13 Reuniões: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

Nesse contexto de mudança comunicacional em meio às equipes, a implementação do sistema Toyota/altera uma dinâmica comunicacional específica que ocorre cotidianamente nas organizações: as reuniões. A maneira das pessoas se comunicarem e se relacionarem umas com as outras nas reuniões mudaram substancialmente, segundo os entrevistados. Isso porque as reuniões tiveram seus propósitos mudados: passaram a ser momentos frequentes, cotidianos, diários, estruturados objetivamente para que as pessoas revelem problemas. Assim, a forma das pessoas se posicionarem se transformou. Os relatos denotam uma nítida diferença entre as reuniões antes e depois.

6.10.13.1 Antes do sistema Toyota/lean

Antes do sistema Toyota/lean, as reuniões foram qualificadas pelos entrevistados como momentos de desperdício de tempo e de energia. Segundo eles, eram momentos marcados por alto grau de improdutividade; típicas reuniões caracterizadas por manifestações de egos individuais. As pessoas se pronunciavam de forma individualista, com base nas emoções, no que sentiam sobre as coisas. Eram momentos dispersivos, de reuniões longas, demoradas, sem objetividade ou propósitos claros e definidos. Assim, não raro, eram reuniões inócuas, que frequentemente terminavam sem definições claras, demandando a remarcação da reunião. Na maioria das vezes, eram encontros baseados em culpar e/ou punir pessoas. Por isso, as falas das pessoas eram marcadas pelo medo de expor, de revelar problemas. As palavras chaves mais frequentes dos relatos, “improdutivas”, “longas” e “demoradas”, refletem bem como as pessoas veem as reuniões antes do sistema Toyota/lean. Assim como são significativos os fragmentos a seguir, que são os principais trechos acerca desse tema, colhidos com o apoio do NVivo.

“Antes, as pessoas sentavam e ficavam conversando sobre emoções....”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Antes do lean, as reuniões mais longas, não tão objetivas como hoje.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Eram absolutamente improdutivas, ia para bater papo, conversa fiada. Gastava-se muito tempo para resolver muito pouco.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“As reuniões não eram focadas, não tinham um objetivo claro, e gastava-se muito tempo em reuniões por não ter um objetivo claro e específico. As pessoas se dispersavam. Então, você se reunia para falar de uma coisa, e no meio da reunião, você já estava tratando outra coisa, sem ser aquela que você tinha se proposto a tratar. E a gente se perdia em reuniões, e muitas vezes reunia, reunia, reunia... e não resolvia nada. E continuava fazendo reuniões.

Justamente porque antes a gente não tinha um objetivo claro e específico. Ai vinham assuntos diversos, e a gente começava a tratar de outras coisas, tratava de coisas que não eram um problema, o problema maior ficava de fora, e você ficava indo atrás dos problemas pequenos.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Primeiro que a gente tinha mania de fazer uma reunião para marcar uma reunião. Então, fazia-se uma reunião, tratava de um assunto ali pela metade... aí, falavam: ‘vamos marcar uma outra reunião para resolver isso..’. Eram muito longas. A gente ficava aqui muitas horas para discutir coisas que nem sempre eram complexas. Eram muito longas e pouco objetivas. Começavam a divagar e falar sobre o que estava acontecendo lá na Colômbia, num cliente lá no Chile... E isso não acabava nunca. Então, eram longas, desorganizadas, e geralmente elas terminavam como a gente marcando outra reunião.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Antes, você estava na reunião de diretoria e de gerência para procurar um culpado do problema que ocorreu. Então, a gente ficava procurando: ‘ah, foi beltrano, foi fulano...”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Eram muito mais improdutivas do que são hoje, muito mais improdutivas e longas. Porque as pessoas entravam para a reunião sem uma pauta pré-estabelecida, discutindo muitas vezes assuntos que não estavam ligados ao nosso planejamento estratégico, ao nosso norte verdadeiro, aonde a gente queria chegar, às necessidades do cliente...”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Antigamente, eram levantadas várias coisas... eram reuniões demoradas e que não levavam a lugar nenhum. Não tinha resultado. Não tinha um retorno. Não tinha eficiência.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 41 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “reuniões antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.10.13.2 Depois do sistema Toyota/lean

Após o lean, percebe-se, nas falas dos entrevistados, que o sistema Toyota/lean tende a gerar um tipo de reunião distinta do que ocorria anteriormente. As reuniões passam a ser focadas em resolver problemas específicos, o que chamam de “reunião estruturada”. Assim, os encontros têm objetivos claros, pré-marcados, pré-combinado com todos os participantes. Há sempre um foco definido, o que gera um tipo de padronização nas reuniões. Assim, são reuniões rápidas, curtas, onde se expõe os fatos e dados e as prováveis soluções para as falhas. As falas das pessoas centram-se nos processos e não mais nas pessoas. Assim, diminui-se consideravelmente o caráter culposos ou punitivos das reuniões antes da gestão Toyota/lean. Com isso – e considerando que a essência das reuniões é discutir problemas – as pessoas passam a não ter mais receio de falar sobre problemas. Assim, as reuniões se tornam mais rápidas, mais curtas, mais frequentes. As palavras-chaves mais frequentes “mais”, “frequentes”, “objetivas” e “curtas” atestam as mudanças, assim como os principais relatos acerca dessa mudança, colocados a seguir, colhidos pelo Nvivo.

“Hoje, são mais objetivas e focadas no que tem de ser resolvido. Hoje a gente conversa sobre fatos”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Hoje, elas são muito muito mais direcionadas para as nossas necessidades. A gente consegue passar um problema da operação para liderança, da liderança para outra liderança... de forma muito fácil, muito rápido, porque eu tenho reuniões diárias e reuniões semanais. Então, é muito rápido; se eu preciso

resolver um problema, se eu preciso chegar na alta liderança, isso chega em até uma semana.

São mais rápidas, são mais objetivas. E eu consigo resolver as coisas com mais facilidade.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“A reunião não tem mais caráter punitivo, não tem caráter de apontar os dedos. De jeito nenhum. É sempre tentando resolver um problema.

Está todo mundo aberto, ninguém fica receoso de expor o problema.

Então, essas reuniões são bem mais produtivas, e a gente sente que elas realmente são reuniões para resolver as coisas.

Hoje, são bem mais curtas. As reuniões são muito mais objetivas porque não existem questões polêmicas.

As reuniões são muito, mas muito mais objetivas. A gente realmente sente porque a gente quer resolver o problema, e resolve de forma mais fácil. Não se prolonga isso.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Todos os dias, tem o round das lideranças, onde nos reunimos para falar pontos importantes do dia. São reuniões mais frequentes, mais curtas e mais objetivas. Acho que agrega. Quando você pega um tempo muito extenso que te faz sair do seu trabalho para ir a uma reunião, você deixa de agregar valor de alguma forma.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“O que nós fizemos foi diminuir drasticamente o número de reuniões. Hoje, eu quase não tenho reuniões. Eu tenho as que são críticas, e a maior parte delas envolvendo projetos.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Hoje são bem mais curtas.

Hoje, eu acredito que elas são mais frequentes, mais rápidas, mais objetivas e produzem mais resultados.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“O que mais mudou foram as reuniões. Sem dúvida nenhuma.

Hoje em dia, elas são muito mais curtas, e a gente é muito mais objetivo. Então, se a gente senta aqui para falar de kaizen, então a gente vai falar de kaizen. Então, é uma coisa mais sucinta, mais objetiva e mais produtiva. As conversas são mais leves, mesmo quando é mais duro, porque a gente tem um objetivo em comum, a gente está enxergando alguma coisa juntos.

Hoje, elas duram uma hora, uma hora e meia. E a gente ganha tempo para todos. A gente tem muito mais tempo livre para gente fazer o que é pago para fazer. E a gente não faz reunião para marcar reunião.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Sim, mudou. Hoje, além de se não ser uma reunião maçante, aquela reunião que demorava três, quatro horas, hoje nós temos uma reunião muito menor, de meia hora, uma hora, no máximo, que é onde a gente procura o erro no processo. Porque na verdade o erro não está nas pessoas e sim no processo que você desenvolveu. Então, aí, quando a gente encontra um problema, a gente senta e se reúne, todos, e é uma reunião curta, com um objetivo: resolver o processo e não culpar as pessoas.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, as reuniões são muito mais produtivas.

Muito mais frequentes.

Mais curtas. Mais frequentes; frequentes mesmo.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje nós já trabalhamos nas reuniões em cima dos indicadores que nós queremos alcançar. Então, é mais claro, você tem uma meta, você tem um objetivo. E queremos saber qual é o problema. Então, hoje as reuniões são mais claras e direcionadas. Então, hoje é bem mais eficiência do que antigamente.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 42 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

Tabela 30 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes”, colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Longas	objetivas
demoradas	curtas
improdutivas	frequentes

bater culpado desorganizadas dispersavam emoções conversa fiada apagar incêndios	mudou problema produtivas resolver claras direcionadas expor focadas fácil leves melhorou propósito sucinta
--	---

Fonte: NVivo.

6.10.14 Reuniões: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

A visão dos consultores é similar às dos entrevistados de ambas as empresas, sobre as mudanças nas dinâmicas comunicacionais nas equipes de trabalho.

6.10.14.1 Antes do sistema Toyota/lean

Individualismo, egocentrismo, caos comunicacional, culpar as pessoas... Tais expressões resumem a visão dos consultores sobre como ocorria a comunicação entre as pessoas de uma equipe antes da adoção do sistema Toyota/lean.

“Cada um fala do seu ego, cada um fala das suas coisas, cada um tem o seu objetivo do que quer fazer, e cada um quer levar para os seus lados.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Antes do lean, reuniões não têm objetivo, as pessoas dispersam, e muitas vezes isso toma muito tempo das pessoas. E, às vezes, estão as pessoas erradas na sala. É tudo errado...”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Elas eram extremamente improdutivas. Iniciavam atrasadas. As pessoas se perguntavam ‘o que eu estou fazendo nessa reunião?’ E era aquela coisa de ‘apontar dedos’”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 43 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

6.10.14.2 Depois do sistema Toyota/lean

As dinâmicas das reuniões mudam, segundo os consultores. As reuniões focam-se nos problemas e nas possíveis soluções. Prioriza-se falar de problemas. Isso afeta a forma como elas ocorrem e a maneira das pessoas se relacionarem. As reuniões são curtas, frequentes, focadas em problemas, não se foca nas pessoas, não se culpa pessoas, mas se discute os processos. Assim, há menos agressividade e mais problemas sendo relatados. São reuniões que reúnem pessoas de setores e cargos diferentes, pois os problemas são encarados como multidisciplinares. Perde-se ou minimiza-se o medo de se comunicar, de falar sobre problemas.

“Elas são curtas, focadas, em cascata.

Têm respeito ao indivíduo.

Há um respeito em relação a tudo isso porque as reuniões são estruturadas, são em tempos muito curtos, que podem realmente alimentar rapidamente toda a cadeia de gestão.

Agenda bastante precisa e respeitadas.

As pessoas acreditam que elas, respeitando agenda, elas estão respeitando o outro.

Eu não 'uso' ninguém na reunião. Eu não culpo ninguém na reunião. Eu trato de processos, eu não trato de pessoas. Eu peço opinião, eu quero saber a visão do outro, eu não 'mando' fazer.

O grupo chega quase sempre num consenso.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“As reuniões têm que ser sucintas e rápidas.

É muito claro qual é o objetivo da reunião.

São reuniões rápidas e objetivas.

É reunião em pé. Reunião tem que terminar rápido.

Tem que ser objetiva.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Ficam muito mais focadas e produtivas nos problemas que realmente importam.

São reuniões com menos pessoas.

Tem uma pauta definida.

As pessoas, elas têm autoridade para tomar decisão sobre aquilo.

Tem duração relativamente curta.

São equipes multidisciplinares para resolver os problemas.

O foco é no problema e não nas pessoas.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 44 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “comunicação nas equipes depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

Tabela 31 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “reuniões” nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Apontar culpados	pessoas
atrasadas	respeito
apontar dedos	estruturadas
dispersam	agenda
ego	cascata
erradas	focadas
improdutivas	opinião
	problemas
	respeitando
	rápidas
	claro
	consenso
	contrário
	curtas
	multidisciplinar
	objetivas
	processos
	produtivas
	resolver

Fonte: NVivo.

6.10.15 Consenso: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

Essas mudanças relatadas até aqui são vetores que acabam afetando, segundo os entrevistados, também a maneira em que se constrói o consenso entre as pessoas, que é o acordo que pode ocorrer entre pessoas que estão trabalhando juntas, acerca do que se deve fazer, sobre como resolver os problemas etc.

6.10.15.1 Antes do sistema Toyota/lean

Percebe-se nas falas dos entrevistados que, antes do sistema Toyota/lean, o consenso era um processo difícil, quando não impossível. Na maior parte das vezes, o consenso vinha “de cima”, ou seja, não era um consenso tomado entre as pessoas que faziam o trabalho, mas

uma decisão unilateral tomada e comunicada pelas altas lideranças. Em outras palavras, não havia um processo comunicativo gerador de consenso entre as pessoas, em meio às equipes de trabalho. Era um processo comunicativo gerado e “ordenado” pelas lideranças. A comunicação para gerar consenso, então, praticamente inexistia. Ademais, como o diálogo era marcado pelo medo, pelo receito de expor problemas e atrair culpa e punição, o consenso não era focado na resolução de problemas. As pessoas não compartilhavam seus problemas – ou mesmo os escondiam – e, portanto, não chegavam a um consenso acerca deles. Segundo os relatos, o consenso, quando ocorria, era no âmbito das lideranças. Não se tinha consenso real abaixo das lideranças. Havia um certo monopólio do consenso, que era direito de alguns, mas não de todos. Além disso, como havia um modelo de gestão que estimulava ou mesmo não coibia o individualismo, o egocentrismo e a culpa. Isso tudo dificultava ainda mais o consenso. Predominavam, então, as ordens, em vez do consenso.

“Antes, a decisão era tomada em nível de liderança. Se houvesse, por exemplo, um problema de perda de medicação, ia chegar aqui a seguinte ordem: ‘a partir de hoje é isso e isso’. E estava resolvido.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Antes, pelo fato de possíveis soluções dos problemas virem sempre de cima para baixo, ficava difícil existir um ‘consenso’. Era ‘unissenso’”.

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Na verdade, antes, os problemas eram tratados geralmente pelos líderes. A equipe não influenciava.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Antes, não tinha muito esse negócio de consenso não.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Antes, eu achava que eu não tinha problemas, então, se eu encontrava um, ou eu escondia ou eu corrigia escondido e pronto. Ou faz como o Homer Simpson, ‘cheguei, já estava assim, não mexo.’ E menos ainda eu encontro; se encontro, eu escondo... Então, não se tinha consenso.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Antes não envolvíamos tantas pessoas nas soluções. O consenso é quando você tem isso compartilhado. E não tinha isso. O que você recebia era uma lista de tarefas ou de atribuições que tinha que ser cumprida, mas você não sabia por que que você tinha que fazer aquilo.”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“O consenso entra pessoas? Volto a repetir, o consenso entre elas, na verdade, não existia; elas eram individualistas. Eram muito individualistas mesmo.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Buscar consenso era uma coisa que era muito difícil de ocorrer aqui. Talvez

ocorresse nos níveis hierárquicos maiores, mais altos. Mas embaixo, não existia.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Antes, era um pouco mais truncado. Nós tínhamos uma reunião que acontecia no período da manhã, e lá, o pessoal levantava alguns problemas, algumas dificuldades que tinham, e dava-se diretrizes, mas muitas das vezes, não se acompanhava até o fim”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 45 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

6.10.15.2 Depois do sistema Toyota/lean

Os relatos dos entrevistados atestam que, após o sistema Toyota/lean, o consenso passa a ocorrer diretamente no gembá, no local onde ocorre o trabalho, a produção de valor, com todos indo até esse local, onde ocorrem os problemas, para discutir e chegar a um acordo. O consenso, então, é feito junto com as pessoas que fazem o trabalho, que executam ou participam

do processo que está sendo discutido, pessoas essas que serão atingidas pelo consenso. Nesse processo, o consenso não se trata mais de uma imposição de um ou outro, mas sim do fruto de um diálogo sobre os problemas e suas causas. O consenso tende, então, a ser fruto do processo de fazer perguntas, de ouvir as respostas. O consenso passa a ser fruto de um processo em equipe. Assim, o consenso vira um processo menos duro, menos difícil, mas satisfatório, pois as pessoas envolvidas participam efetivamente do processo. Em vez de dar ordens ou divulgar o consenso obtido "no topo", as lideranças preferem ir ao gembá conversar com as pessoas que fazem o trabalho, para gerar o consenso junto com elas. Busca-se quem faz o trabalho, para, conversando com ele, entender os problemas e buscar um consenso sobre como se agir. Fenômenos como escutar o outro, saber ouvir, perguntar, ir ao gembá falar com as pessoas... Acabam gerando naturalmente um tipo de consenso que não havia antes do sistema Toyota/lean. A liderança, ao buscar o consenso, não o faz mais apenas nos círculos restritos, mas vai ao gembá, falar com as pessoas e construir os consensos com elas. Acentua-se uma visão de equipe, que reforça uma comunicação de equipe.

“O consenso acontece hoje quando a gente senta com as pessoas que estão no campo, que estão trabalhando. Então, nós vamos até elas. E se o problema está acontecendo, a gente vai com elas para elas trazerem essa informação para nós. Elas é que estão lá no meio. Se elas estão vendo o que está acontecendo, a pergunta é: ‘o que nós podemos fazer para melhorar isso?’ Então, é buscar quem faz o serviço. Não adianta eu impor: ‘Olha, a partir de hoje você vai fazer isso’. A gente tem que ver a visão do colaborador.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Hoje, não. Hoje, como aconteceu com a perda de medicação, a gente, no mesmo dia, a gente foi até o setor da farmácia, fomos levantar o que aconteceu. E perguntamos: ‘o quê que vocês acham que aconteceu aqui? Como foi isso? Como que a gente pode evitar?’ E no mesmo dia, a gente implantou medidas para que aquilo não ocorresse, mas fizemos isso tudo com os colaboradores, junto com eles, e não sem eles.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Hoje, a gente senta e realmente escuta a opinião de todo mundo para tentar encontrar uma solução. Isso pode ser através dessas ferramentas que já citei várias vezes, através de uma conversa direta também, fazendo aquelas perguntas, usando os ‘cinco porquês’, e daí a gente chega a uma solução.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Hoje, quando a gente tem um ‘alerta’, esse ‘alerta’ é discutido com a equipe; 95% dos nossos problemas, a equipe resolve. Apenas 5% dos nossos problemas, a gente não consegue resolver, e aí precisa ir para alta liderança.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Hoje, elas já acatam a minha ideia também. Ambas as partes. Eu também falo para elas: ‘Qualquer coisa que vocês tiverem, eu faço também’. Hoje está bem

mais fácil de entrar em acordo.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“A diferença hoje é que eu quero olhar para problemas e encontrar problemas que me ajudem a melhorar o meu processo. Eu preciso mudar a abordagem situacional diante de um problema. E isso é o que o nosso sistema de ‘alertas’ faz. A gente faz com que todo mundo abra ‘alertas’, que encontrem problemas. E que uma vez esse ‘alerta’ aberto e criado, essa pessoa colabore para a resolução desse problema, o que faz com que essa pessoa não só queira criar esse alerta do problema, mas também ser parte da resolução, do tratamento desse problema, o que também dá a ela mais autonomia e mais satisfação no trabalho. Isso, ao longo do tempo, tem um efeito relevante, porque as pessoas acabam ganhando muito tempo, não tendo de tratar dos mesmos problemas todos os dias. Então, o trabalho delas fica mais leve, o que diretamente as torna mais produtivas, com mais prazer no trabalho.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Hoje você vê a alta liderança, o topo da liderança indo no local de trabalho para buscar o consenso e perguntar para as pessoas: ‘o que vocês acham disso’? É maravilhoso. Você ver uma equipe, e uma pessoa que está no topo da liderança perguntar o que elas acham daquilo e ouvir a opinião de cada um. E já teve vezes que eu pude compartilhar da maioria não ser favorável ao que estava vindo da alta liderança. Não concordar, e o líder acatar isso com humildade. Isso acontece muito aqui.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Hoje, na hora em que a gente fala de consenso, as pessoas já se imaginam, em conjunto, fazendo a solução para esse problema. Então, elas são conscientes que necessitam resolver isso o quanto antes e em equipe. Porque sempre quando a gente fala de um problema nunca é uma pessoa específica que vai resolver esse problema, mas é sempre uma equipe que vai resolver esse problema.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, existe. Hoje, sim. Hoje, em todos os níveis, as pessoas se envolvem e muitas vezes encontram um consenso sobre aquele problema.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Nós construímos uma estrutura em que, após a reunião em que é levantado problemas, nós temos uma segunda reunião, que acontece após, para que todos que estão envolvidos naquele problema levantem as suas análises, acompanhem, façam o gembá e voltem para que o grupo possa sentar e se reunir e discutir a melhor solução pra eliminar aquele problema.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 46 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Todas essas mudanças obviamente geram efeito nos consensos que ocorrem entre as pessoas nas empresas, dizem os consultores. No sistema Toyota/lean, segundo eles, a geração do consenso entre as pessoas tem características distintas do consenso na gestão tradicional.

6.10.16.1 Antes do sistema Toyota/lean

A fala dos consultores foi na mesma direção da visão dos entrevistados das empresas. Relataram que, antes do sistema Toyota/lean, o consenso é um processo difícil, complexo e focado no que dita as lideranças ou a maioria. E não necessariamente focado em identificar e solucionar problemas. Além disso, na visão compartimentada, de nichos isolados, que são os diferentes departamentos e setores de uma organização que geralmente não se conversam, o consenso era algo inexistente no que concerne a interação entre as diferentes equipes.

“Na empresa tradicional, geralmente se faz votação para resolver um problema, isso quando fazem isso. Aí faz a votação, aí votam cinco, três concordam, dois, não... E aí ganhou a maioria. Essa é a maneira tradicional. Ou, então, o chefe mandou, ou a maioria venceu. A ideia que vence é aquela que o chefe gostou ou que o fulano deu, que é o líder.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

A visão era compartimentada. Nos silos. E era difícil buscar o consenso.
(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 47 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

6.10.16.2 Depois do sistema Toyota/lean

Segundo os consultores, com a implementação do sistema Toyota/lean, o consenso não é mais fruto de achismos de uns ou de outros, ou de ordens dadas de cima, porque o consenso é fruto de uma busca das causas raízes dos problemas e de soluções que se provem ser as mais adequadas. O consenso é fruto de um processo de experimentação de soluções, e aí se encontra a solução que se comprovou ser mais eficiente, que se torna automaticamente o consenso. Dessa forma, o consenso é mais demorado, exige mais discussão, experimentação... mas se revela mais consistente.

“E vamos discutir, vamos fazer um consenso, e o consenso dentro do modelo Toyota ele é uma coisa natural.

Se torna mais fácil chegar no consenso.

Chegar no consenso usando uma coisa racional é muito fácil, muito simples.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Eu posso até não concordar com a ideia, mas eu apoio a ideia. Esse é o consenso.

A gente defende que não necessariamente a maioria tem que vencer, mas você tem que convencer aquela pessoa que não concorda, que aí é o consenso, que aquilo vai ser bom para empresa.

Deu a ideia? Vamos testar a ideia? Então, a gente usa muito o teste de hipóteses, que é você pegar aquelas ideias todas e testar num ambiente controlado.

Então, aí eu chego no consenso. Não é votação.

Isso consome mais tempo. Leva mais tempo e mais discussão.”
(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

Nuvem de palavras 48 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

Tabela 33 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “consenso” nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
maioria	discussão
votação	equipe
compartimentada	resolução
complexa	simples
difícil	analizar
líderes	cinco porquês
mandou	competência
silos	concordar
venceu	convencimento
votam	hipóteses

Fonte: NVivo.

6.10.17 Comunicação entre líderes e liderados: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

Um dos processos de comunicação mais transformados, segundos os entrevistados de ambas as empresas, foram as relações comunicacionais entre líderes e liderados. Um dos fenômenos comunicacionais mais marcantes de uma organização é a forma, a maneira como ocorre a comunicação entre líderes e liderados. Entrevistados das duas empresas ressaltaram mudanças fundamentais nisso com relação ao antes e depois da mudança de gestão.

6.10.17.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo relatos, havia a típica liderança habituada a dar ordens, a mandar fazer, a que mantém “o controle da voz”, pois é a voz que geralmente vale na organização. Havia, então, o líder, que era quem dava a ordem e que, se preciso fosse, fazia trabalho pelo liderado. Esse típico líder não ensinava o liderado, não o desenvolvia, mas cobrava resultados e culpava as pessoas, sem apoiá-las ou mesmo analisar seus processos de trabalho. Do outro lado, havia liderados que tinham medo dos líderes, por isso escondiam problemas, evitavam falar de problemas. As palavras-chaves “batendo”, “cobrança” e “apagar incêndio” resumem a visão dos entrevistados sobre como era a comunicação entre líderes e liderados, assim como os fragmentos principais acerca disso colhidos com apoio do NVivo.

“Eu pensava que a liderança tinha que ser muito diretiva. Que a liderança tinha que ser muito impositora. Que um líder sempre tinha que ter a resposta certa. Eu pensava que exibir respeito pelas pessoas era dizer ‘bom dia’, ‘boa tarde’, ser cortês.

E uma coisa que eu costumava fazer antigamente: eu me envolvia em todos os níveis, eu ia fazer coisas que às vezes a recepção deveria fazer porque eu achava que eu faria melhor do que ela, em vez de eu parar e desenvolver ela para fazer isso. Quando eu estava com pressa, eu ia lá e fazia as coisas. E aí a pessoa falava: ‘mas, doutora, deixa que eu faço’. E eu falava: ‘não, eu faço mais rápido.’

O importante era produzir. Mesmo que para isso eu tivesse que entrar no processo da outra pessoa e produzir para ela. Porque o importante era o resultado.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“A gente tinha receio de chegar até alguns líderes. Porque a gente sabia que, muitas vezes, a solução poderia ser uma solução punitiva por parte do líder.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Antes da gestão Toyota lean, a gente tinha os gerentes, coordenadores... E a gente não tinha tanto acesso aos gerentes. Eles eram mais recuados. Eu acho que o contato com eles, com a liderança, antes do lean, era mais restrito, era um contato menor.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Era pura e simplesmente cobrança. Então, o líder entrava no sistema, baixava os relatórios ali do sistema, via os resultados e os objetivos, e vinha cobrar resultados e falar sobre aquilo. Esse era um caminho. Outro caminho era: um problema do cliente que chegou até o líder. E aí, ele vinha bater mesmo, dizendo que isso era inaceitável; vinha bater mesmo, nunca olhando do ponto de vista sobre como resolver o problema. Liderança era uma coisa de muita cobrança e pouca ajuda para solução. E eu, como coordenador, era algo bem parecido. Eu não estava muito preocupado em como os técnicos faziam. Eu estava mais preocupado com o resultado que eles estavam dando. Então, eu falava assim: ‘cara, você podia ter feito isso em menos tempo, você demorou...’ Eu estava gastando meu tempo muito mais batendo neles e cobrando do que tentando ajudar.

Essa pressão de ficar batendo, e eles apanhando e sendo pressionados... Muitos deles não resistiram. Muitos técnicos não aguentaram. Antes da implementação do lean, a gente tinha um turn over muito alto. Eles não gostavam dessa pressão, não era saudável, e a gente sempre tinha gente saindo da empresa.

Antes, eles olhavam o seguinte: ‘meu chefe está me pressionando, e eu tenho que fazer com que meu chefe não me pressione’”.

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“O líder, antes, ele era muito mais ríspido dentro da empresa porque quando ele encontrava um problema ele culpava a pessoa. Então, o líder falava: ‘ah, você fez isso, você fez aquilo...’

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“A comunicação era eventual e normalmente quando acontecia problemas, ou seja, para apagar incêndios. Normalmente, era para apagar incêndio. Antes, era mais pesada.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Nós não tínhamos essa sistemática, antigamente, de estimular os nossos liderados a opinarem sobre o processo. A falarem mais sobre o que pode ser melhorado. A exporem suas dificuldades. Eu acredito, pelo que eu acompanhava antigamente, que o pessoal era muito limitado em relação à abertura de falar com seus líderes.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 49 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.10.17.2 Depois do sistema Toyota/lean

O líder hierárquico e “ordenador” dá espaço ao líder que pergunta, que vai ao gembu saber o que o liderado acha dos problemas e das formas de resolvê-los. Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que mudou a forma de relacionamentos entre líderes e liderados. Essencialmente, a forma de liderar mudou, alterando a comunicação entre líderes e liderados e vice-versa. Líderes não têm mais que dar as respostas, mas estimular e apoiar seus liderados a, eles próprios, buscarem as soluções para seus problemas. O líder passa a focar não apenas o resultado, mas o processo que obtém o resultado. Liderados dizem não ter mais medo de levar problemas aos seus líderes, pois são valorizados ao fazerem isso. As soluções podem vir de pessoas de qualquer cargo, independente da hierarquia. Entrevistados dizem que têm agora o poder da palavra; que os líderes passaram a ouvir mais, fazem mais perguntas, são menos impositores, menos “ordenadores”... O relacionamento não se resume mais a controlar, cobrar ou “bater”. Líderes estimulam as pessoas a falarem sobre problemas. Focam a crítica nos processos, e não mais nas pessoas. Líderes ficam mais próximos dos liderados; estão mais abertos a ouvir. E liderados, mais propensos a falar. As palavras-chaves mais frequentes acerca disso – mudou, melhorou, ajudar, ouvir, respeito, processo... – significam essa mudança. Assim como os principais fragmentos das entrevistas sobre essa mudança a seguir, coletados com apoio do NVivo.

“Mudou bastante. Até o meu conceito de liderança mudou bastante. Hoje, existe uma liberdade para que o líder não tenha a resposta certa. Você pode dizer: ‘eu não sei, mas vou procurar saber. Ou então, ‘vamos descobrir juntos’. Então, eu descobri isso trabalhando aqui. A gente, como médico, a gente sempre tem que ter a resposta certa. E nesse conceito de liderança lean, você não precisa ter todas as respostas.

Hoje, é importante o resultado, mas é mais importante o aprendizado, o processo em si, que eu desenvolvo naquela pessoa. Porque eu tenho o resultado agora, mas ela não aprendeu nada, e esse processo não vai se manter.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Hoje, a gente vai sem medo em busca do líder para tentar resolver um problema.

Se todo mundo pode falar, então, todo mundo está estimulado a mostrar suas ideias. E aí surgem ideias maravilhosas. Há ideias que não são aplicáveis, mas a grande maioria é aplicável sim. E muitas vezes embarcamos numa ideia de um colega, independente da sua posição hierárquica dentro da equipe. Todos têm esse poder da palavra.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Hoje, eles, os líderes, estão diretamente ligados com a gente. Eu acho que melhorou muito. Mudou para melhor. Eles, hoje, estão diretamente ligados aos nossos processos. Sempre ajudando a gente a melhorar. Dão muita abertura para a gente na comunicação. Eu acho que isso é muito importante. Qualquer problema que a gente detecta, que não está legal, a gente leva para coordenação, e ela está sempre disposta a ouvir e a ajudar a gente da melhor forma.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Acho que isso melhorou. A forma deles ouvirem e te responderem. Eles sabem te ouvir mais.”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Mudou porque hoje o diretor, o supervisor, o gerente... eles olham a gestão à vista; é muito mais afinado, e quando encontram um problema, é uma coisa assim: ‘como a gente pode melhorar isso? Já está dentro de algum A3? A gente pode abrir...?’ É uma coisa que ele, o líder, está se disponibilizando a ajudar, a resolver, não só a cobrar. E aí, da minha parte também. Consequentemente, eu falo com os técnicos de uma maneira que, como líder que sou, eu estou muito mais preocupado em ajudar, porque eu quero o melhor, algo diferente do que pura e simplesmente cobrar e bater.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, o líder vê o problema. Ele primeiro traz o problema, tenta achar a causa raiz, para depois trabalhar isso junto aos seus subordinados. Primeiro, ele tem que entender o porquê. Porque, às vezes, a gente culpa as pessoas, mas as pessoas são as que têm menos culpa. Se você não tem um processo realmente eficiente e eficaz, você não vai ter um bom resultado.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, é mais leve. Hoje a gente não está... o “apagar incêndios”, acho que a gente já passou por isso. Nós estamos mais adiantados.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje, os liderados têm contato direto com o líder para falarem sobre os problemas, direto com a gerência para falar sobre problemas e direto com a diretoria também. Então, o contato é mais claro, mais aberto, e o contato é pessoal. Hoje, está mais humanizado. O líder ouve mais e tenta compreender mais a sua equipe.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 50 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

Tabela 34 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
Apagar incêndios	melhorou
cobrança	ajudar
bater	mudou
culpava	leve
impositora	ouvir
pesada	processo
pressionando	respeito
punitiva	aprendizado
receio	descobrir

ríspido	desenvolvo juntos problema resolver
---------	--

Fonte: NVivo.

6.10.18 Comunicação entre líderes e liderados: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Similarmente aos entrevistados de IOV e Wolpac, consultores também notam mudanças na comunicação entre líderes e liderados, pois os relacionamentos entre eles não mais se baseiam na ordem, no controle na cobrança, mas na colaboração mútua para enxergar e resolver problemas.

6.10.18.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo os consultores, os líderes das empresas tradicionais são “quantitativos”. Para eles, só importam os resultados, as metas, os números pretendidos, mas não se importam com a qualidade dos processos produtivos. Além disso, há pouca interação entre líder e liderados, pois são muitos liderados para poucos líderes. Líderes tradicionais ficam, geralmente, longe de seus liderados. Comunicam-se à distância, mediados por tecnologia, por documentação, por burocracia. Construiu-se, então, uma cultura de, para o líder, a visão do liderado importar menos ou não importar.

“O líder tradicional ele trata basicamente somente de resultado, de número. Ele cobra número.

Somente em cobrar resultados.

O líder da modelo tradicional ele se preocupa com metas e resultados, exclusivamente

Ele é um capataz.

O líder antigo, ele parece mais um policial, mais um capataz, que cobra o resultado, o resultado, o resultado...”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“A empresa tradicional geralmente ela tem um líder para cada 50 pessoas ou 30 pessoas.

Há muito pouco interação.

Esse líder não tem condições de conversar com todos da sua equipe e não tem condições de interagir. A comunicação ela é superficial, ela é falha.

É o líder que vai lá e manda a pessoa fazer as coisas; se é certo ou errado, não importa, a pessoa vai fazer.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Eles dão ordens.

Há pouca abertura para os colaboradores sugerirem melhorias.

É uma comunicação que ela não tem vias formais ou ela não é estruturada.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 51 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

6.10.18.2 Depois do sistema Toyota/lean

Para o líder toyotista/lean, o resultado importa, mas mais do que isso é importante definir a melhor forma para atingi-lo. Assim, o líder interage com o liderado. Quer saber dele quais são os problemas, as causas raízes e as melhores formas de resolvê-los. O líder se torna um apoiador, ajudando o liderado a fazer o melhor trabalho possível. O líder se preocupa, então, com o desenvolvimento das pessoas e, por isso, precisa interagir, se relacionar com eles. Dessa forma, ele vai com mais frequência ao gembu conversar, dialogar. Como o sistema Toyota/lean gera células de trabalho, e em cada célula há uma liderança de equipe, há mais líderes para

menos liderados. Assim, o líder conhece melhor seu liderado, conversa mais com ele, interage e se relaciona mais e vice-versa. Líder lean cobra resultado, mas antes de tudo cobra melhorar o processo. Líder lean é quem apoia o liderado para que ele busque formas de melhorar o processo. É quem pergunta qual é o problema, ouve o problema e apoia o liderado na busca das causas raízes. O modelo Toyota/lean preconiza menos liderados por líder para facilitar a proximidade, a comunicação entre líderes e liderados. Daí a presença, nesse modelo de gestão, do líder de equipe.

“O líder, dentro do modelo Toyota, ele cobra o número, o resultado, mas cobra também a forma pela qual eu fiz esse número, se eu segui o processo adequado. Eu não quero criticar a pessoa por ela não ter atingido, mas eu quero saber se ela seguiu os padrões, se ela seguiu a forma de fazer, se ela precisa de ajuda ou se ela não precisa de ajuda.

É ir onde estão as pessoas para perguntar para elas qual é o problema e no que elas necessitam de ajuda.

A gestão visual é extremamente importante porque acelera o processo de cooperação entre o líder e o liderado.

Faz com que o líder ele se preocupe com o trabalho das pessoas, se preocupe com o processo das pessoas, se preocupe com a resolução do problema.

A maioria dos líderes toyotistas dizem assim: ‘bons processos nos levam a excelentes resultados.’

Muda. Eu acho que o líder é praticamente um coaching, um professor.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“No sistema Toyota, um líder cuida de, no máximo, 7 ou 8 pessoas.

Ele é muito mais próximo das pessoas.

O líder, na comunicação com o liderado, ele interage de uma maneira mais próxima.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Muda muito.

Há uma inversão da pirâmide.

Ocorre que colaborador vai estar no centro; ele é parte fundamental da comunicação.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 52 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

Tabela 35 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “Comunicação entre líderes e liderados” nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
capataz	processo
número	ajuda
resultados	problema
cobrar	professor
errado	próxima
falha	coaching
formais	cooperação
manda	interage
metas	orientar
ordens	resolução
policial	resultados
superficial	saber

Fonte: NVivo.

6.10.19 Receber ou fazer críticas: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

Criticar o trabalho do outro e sofrer críticas acerca do próprio trabalho é algo cotidiano em organizações. Nas tradicionais, segundo os entrevistados, a crítica ocorre de forma típica; e há transformações também nesse processo comunicacional com a adoção do sistema Toyota/lean.

6.10.19.1 Antes do sistema Toyota/lean

Antes da gestão Toyota/lean, a crítica é direcionada “à pessoa”. É um processo mais pessoal do que profissional, quando não agressivo, truculento e ofensivo.

“Antes, na verdade, era uma coisa muito pesada. E era feito só na avaliação dos colaboradores, que acontecia de forma anual, e era uma coisa realmente pejorativa, pesada...”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Ouvir críticas era uma coisa mais pessoal. Quando você ouvia crítica, era crítica no sentido ruim da palavra, no sentido de você está sendo menosprezado ou você está se sentindo ameaçado. Isso era o que acontecia antes ao se fazer críticas. A gente se preocupava em fazer críticas porque justamente tinha medo de que isso acontecesse.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Acho que antes, era pior. Eu sou da copa, então, eu escuto de tudo, né?”

(Antonia Marta Torres Tediole, copeira do IOV)

“Antes, a gente era muito generoso em criticar e muito mesquinho em ouvir críticas. A gente gostava de descer a lenha nos outros. E ouvia críticas de maneiras mesquinha. Falando coisas do tipo ‘você nem sabe como isso é complicado’.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Antes, quando um criticava o outro, era realmente muito duro. Então, não era de uma maneira... por exemplo, ‘tenta fazer diferente, vamos tentar juntos, vamos abrir um A3...’ Era muito truculento. Então, antes, muita gente não se falava, principalmente entre setores. O pessoal do comercial não fala com o setor operacional... Então, como era tudo muito duro, e na hora de apontar o erro do outro... estragava relacionamentos mesmo; o pessoal não se dava bem. Era ‘você é o culpado’, e ninguém nem estava pensando muito no cliente.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Antes, quando alguém vinha... Quando o meu diretor vinha me criticar, eu sempre imaginava, assim, como eu comentei anteriormente: ‘todo problema está na pessoa.’ Então, eu imaginava, ‘o problema está em mim, tem problema em mim, tem alguma coisa em mim’.

E antes, eu enxergava... Quando eu tinha um problema é porque eu era incapaz, eu vou ser mandado embora, alguma coisa assim”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Antigamente eram considerados como insultos. A cultura em si das pessoas que recebiam crítica... Elas acabam vendo como algo negativo.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 53 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.10.19.2 Depois do sistema Toyota/lean

Após a adoção da gestão Toyota/lean, há crítica adquire feições diferentes. Se estimula na empresa criticar o processo, mas não a pessoa. Há uma separação entre pessoas e os processos que elas realizam. Assim, pode-se criticar à vontade o processo, preservando-se a pessoa. A pessoa não é o processo que realiza; ao mesmo tempo, o processo de trabalho não é a pessoa que o executa. Essa mudança provoca diferenças marcantes. As pessoas tendem a perder o medo da crítica.

“Isso mudou. Hoje, não. Hoje, ela é feita em todos os níveis da instituição, a gente faz na forma de feedback, e até um colega avalia o outro colega, e a gente faz isso até de uma forma mais rotineiras, em termos de desenvolvimento. E nós conseguimos discutir uns com os outros em reunião em conjunto.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Hoje, eu vejo isso de forma mais tranquila porque a gente faz muitas críticas. Eu acho que a forma melhor que a gente faz críticas aqui é através de nossos alertas de segurança. É sempre uma crítica construtiva. Quando a gente abre um alerta de segurança, a gente está tentando resolver uma falha que aconteceu. Eu acho que isso é uma forma de criticar de forma construtiva. E quando a gente discute esse alerta, eu vejo como a crítica, o fato de a gente discutir o alerta de segurança, para tentar encontrar a solução para aquela falha e aceitar a crítica.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Hoje, como a gente trata do problema com mais exposição, as pessoas estão abertas a ouvir críticas. Então, quando o setor comete uma falha, ele sabe que está errado, e que a gente vai abrir um alerta de segurança e que vai tratar o problema. Então, a gente trata a crítica como uma oportunidade de melhoria. A gente tem que estar sempre aberto a ouvir. E quando eu vou no setor que não é o meu, que eu consigo enxergar de uma forma diferente, eu também tenho autonomia para dar ideias e, se for preciso, fazer alguma crítica.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Hoje, eu peço que me critique; por favor, eu não quero ouvir elogios. Eles não me ajudam, eles não me ensinam nada, eles não trazem nenhum conhecimento, é só uma satisfação momentânea. E isso não é uma questão de ser esnobe, quem está elogiando não está enxergando a quantidade de problemas que a gente tem. Quantos alertas de segurança a gente tem para resolver? 600. Isso é muito problema? Não, é pouco problema. Então, está tudo bem? Não está tudo bem. Nós temos muitos problemas. Hoje, nós queremos e ouvimos falar de problemas o tempo inteiro.

A crítica é no processo. A gente não critica pessoas.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“A gente não tem o hábito de criticar as pessoas. Nós fazemos muita crítica do processo. Nós somos mais críticos hoje em dia.

A gente se torna pessoas mais críticas e começa enxergar desperdício em tudo, até fora do ambiente de trabalho. Então, hoje não é em relação às pessoas. Porque você não resolve o problema apontando o dedo. Mas o que toda equipe sabe e tem isso em mente, e isso já se tornou cultural aqui, é que quando tenho a possibilidade de falhar, eu não falhei porque eu quis, eu falhei porque o sistema me permitiu falhar. Então, se tem alguma coisa que eu tenho que criticar e que eu tenho que tentar melhorar o meu processo.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Hoje, tem gente que não aceita bem ainda. Mas é mais leve. Por quê? Porque quem aponta para o problema do outro já aponta falando assim: ‘oh, eu recebo o bastão de você; seria ideal que eu recebesse de outro jeito... Não tem como você mudar o jeito que você está fazendo?’ Porque hoje é importante a gente ter uma visão em comum. E isso a gente conseguiu fazer, que é todo mundo ver o cliente. Então, é assim: ‘oh, você precisa melhorar isso; está ruim porque precisa olhar para o cliente...’”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Hoje, quando ele vem me pontuar, me dar um feedback, eu já vejo totalmente diferente. E a postura dele em me dar essa crítica também mudou. Hoje, a forma dele me criticar também mudou. Então, hoje quando eu recebo essa crítica, eu já olho ela, enxergo ela com outros olhos, porque, na verdade, eu enxergo ela

como uma benfeitoria, uma melhoria que eu preciso fazer. Então, eu não enxergo ela como uma crítica. Eu enxergo que é um ponto que eu preciso melhorar.

Então, todos nós temos problemas.

Hoje eu já penso em como criticar, a forma de fazer isso, e a pessoa também já tem uma receptividade dessa crítica muito diferente do que era antes.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Isso vem mudando, vem mudando. O que eu vejo hoje, no dia a dia, é que a crítica é com um ‘fim’. Não está sendo feita para criticar as pessoas, está sendo feita para criticar os processos. Está sendo feita para criticar uma ação, uma metodologia. Então, eu sinto que as pessoas estão mais suscetíveis, estão mais abertas para receberem críticas. É o meu sentimento. Apesar de eu ser crítico, bastante crítico, eu tenho um cuidado maior hoje para fazer as críticas. Eu tento fazer com que a pessoa pense. Eu procuro fazer as perguntas antes de fazer a crítica. Então, eu vejo que outros estão também se preocupando em fazer isso. Não são todos, mas muitos estão se preocupando com isso. Eu tenho alguns do meu staff que ainda não sabem trabalhar isso. Eles batem feio nas pessoas, criticam de uma forma que as pessoas criam uma barreira. É um trabalho de formiguinha. Como fazer essa crítica? E como receber essa crítica?”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Depois que teve o lean, um dos meus primeiros treinamentos foi sobre a gente criticar o processo, criticar a forma como fazemos as atividades. E a crítica é um momento de reflexão que a gente tem para mudar a forma como a gente age, como a gente faz, encarando isso como algo positivo. Algo a ser analisado e talvez melhorado. Então, hoje, eu posso falar por mim, eu encaro a crítica como algo construtivo. Algo com que eu possa refletir. E grande parte dos que estão ao meu redor têm essa visão também. Muito diferente do que ocorria antigamente, até porque a gente vai fazendo as perguntas, levantando questionamentos... com o intuito de mover reflexões. Fazer com que as pessoas saiam um pouco da zona de conforto e reflitam sobre os seus processos e sobre os seus procedimentos. Então, hoje é encarado como uma coisa essencial você criticar a forma como é feito, para que haja uma inovação no nosso processo. Então, hoje existe uma mudança como é encarada uma crítica.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 54 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

Tabela 36 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
duro	processo
pesada	problemas
peçoal	feedback
ameaçado	melhorar
apontar	abertas
críticas	construtiva
culpado	peçoas
difícil	crítica
erro	melhorando
estragava	mudou
medo	oportunidade
menosprezado	ouvir
mesquinha	perguntas
pejorativa	
pior	
ruim	
truculento	

6.10.20 Receber ou fazer críticas: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Consultores fornecem relatos similares com relação aos entrevistados das duas empresas. Segundo consultores, há mudanças com relação ao processo de fazer e receber críticas.

6.10.20.1 Antes do sistema Toyota/lean

Consultores afirmam que antes da gestão lean, na típica gestão tradicional, a crítica se reveste de agressividade, de colocação de culpa, de acuar o criticado, pessoalizando a narrativa da crítica.

“Era realmente botar a mão na cara da pessoa falando que ela está errada.”
(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“A crítica ela é uma crítica geralmente agressiva. Ela é destrutiva. Trata-se de uma crítica destrutiva. Critica-se de maneira destrutiva. E a pessoa para de se dedicar para fazer aquele trabalho.”
(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Normalmente é um processo que é só top-down, só de cima para baixo. O chefe dá o feedback e dá o feedback de maneira inadequada ou não estruturada. Ele desmotiva a equipe e acaba criando um bloqueio de comunicação.”
(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 55 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

6.10.20.2 Depois do sistema Toyota/lean

Um dos processos comunicacionais em que mais se percebe mudança, segundo consultores, é a mudança na forma de exercer a crítica. Critica-se os processos, mas não as pessoas.

“Muda totalmente.

Eu não culpo, não julgo, eu não critico. O problema é do processo. O problema não é das pessoas. Se o processo está ruim, as pessoas não foram treinadas e fazem do seu jeito, a culpa não é da pessoa, a culpa é da organização, que não desenha um processo com robustez e com toda capacidade necessária para fazer aquela execução.

Com lean, há um respeito às pessoas.

Você não culpa, não julga. Você respeita as pessoas, não critica, não faz com que as pessoas percam a auto-estima.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“É uma crítica que permite o crescimento.

A gente estimula a crítica de certa forma que ela traga um novo desempenho para a pessoa.

É não criticar a pessoa, mas criticar o processo.

Nós temos de ser duros com processos e não com as pessoas.

A crítica tem que ser ao processo e não à pessoa.

Critique o processo.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“O feedback passa a ser aceito como uma oportunidade de melhorar.

Nós temos um padrão muito básico, que é todo dia a gente faz um feedback sobre como foi o nosso dia, de pontos positivos e de pontos a melhorar. A gente não deixa falar ‘pontos negativos’, são sempre ‘pontos a melhorar.’”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 56 – Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Tabela 37 – Comparativo palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer críticas”, nas entrevistas com consultores

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
crítica	peçoas
destrutiva	processo
agressiva	melhorar
bloqueio	feedback
desmotiva	problema
inadequada	crítico
	respeito

Fonte: NVivo.

6.10.21 Receber ou fazer advertências: resultados das entrevistas no IOV e na Wolpac

De forma similar, com relação ao processo de receber ou fazer advertências ou punições há mudanças após a adoção do sistema.

6.10.21.1 Antes do sistema Toyota/lean

"Eu vivia com medo". Essa frase de um dos entrevistados resume, de certa forma, os relatos que são extraídos de todos acerca disso. Não se culpava o processo, mas a pessoa. Havia um processo intenso de culpabilidade nas organizações. O indivíduo era o foco da crítica. Não se focava o processo. Culpada, no caso, era a pessoa; é a principal palavra-chave dos relatos. Os relatos dão conta sobre como isso era gerador de medo, de estresse, de insegurança... Novamente aqui, os relatos dão conta sobre a advertência ser fruto da crítica feita à pessoa. A busca pelos culpados dos problemas das empresas era a tônica. "Culpado", "medo", "punição"... estão entre as palavras-chaves mais frequentes.

"No passado, não tinha essa visão, de que se está errado alguma coisa o problema é do processo."

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

"Antes você buscava o culpado."

Quando se trata de punição, antes você tentava enxergar quem cometeu o problema, e ele era sempre punido, mas sem buscar a causa do problema. Antes, buscava-se o culpado"

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

"Antes do lean, a gente tinha mania de achar que o problema era da pessoa e não do processo."

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

"Antes era atribuída a responsabilidade: fulano é responsável por isso. A culpa é dele. A fruta podre."

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

"Antes, a culpa era sempre deles, e tinha muita punição financeira. Era assim: 'desconta do cara, é inaceitável que o cara faça isso...' Então, não estavam pensando no cliente, e tínhamos muito mais punições."

Com a pressão muito alta e com punições duras, muitas vezes mais duras do que deveriam ser, eles trabalhavam com medo. Justamente o que eu falei do turn over. O cara estava ali só sendo pressionado, ele falava: 'vou sair dessa empresa porque os caras estão loucos'. Então, sim, tinha muito medo. Eu posso falar que, no meu caso, tinha, principalmente, cobrança, números, sem oferecer nenhuma ajuda para mim. Parecia que, assim, poxa, eu nunca estou sendo bom o suficiente. Então, eu vivia com medo. Eu pensava: 'vão me mandar embora. Certeza que eu vou ser desligado'.

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

"Nós culpávamos muito as pessoas."

As pessoas tinham muito receio, pois como os chefes eram muito incisivos, acho que as pessoas tinham receio de falar."

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

"Meu pai foi o fundador da empresa. E eu fui adquirindo a cultura que ele promoveu na empresa. Então, o punir era comum aqui. Tinha sempre que se

acerca de punições. Os principais fragmentos das entrevistas acerca disso, inseridos a seguir, são muito intensos com relação à mudança. Três das mais frequentes palavras-chaves montam claramente a frase “o problema está no processo”.

“Hoje, não é a pessoa, é o processo. Se tem erro é porque o processo não está bem desenhado.”

(Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa do IOV)

“Acho que mudou. Você não está mais analisando o comportamento das pessoas. Você está analisando o processo dela.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Hoje, você busca o problema. Então, essa é a grande diferença.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“No lean, a gente não trata o problema como um problema da pessoa. Por exemplo, quando eu cometo algum erro, a empresa enxerga que o erro está no processo, que o que tem de melhorar é processo. Então, acho que isso faz com que a gente fica mais tranquilo. Não tem uma punição. Pelo contrário, quando tem alguma falha, a gente abre um alerta de segurança, reúne a equipe, até quem cometeu essa falha participa desse fechamento para dar sugestão de melhoria, sobre como a falha ocorreu. Então, todos conversam. E aí vamos trabalhar para que aconteça esse funcionamento ideal. Não tem punição. Nem verbal. Quando acontece uma falha, a gente não aponta a pessoa, a gente olha apenas para o processo.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Hoje, não existe esse tipo de abordagem. A gente não enxerga mais isso. Hoje, aconteceu um problema? Eu mesmo falhei? Eu vou abrir um alerta, vou falar assim: ‘hoje, eu fui fazer uma medicação, sem querer peguei isso e aquilo e tal...’ Eu explico o que eu fiz e coloco lá no Alerta de Segurança. Você pode colocar nome ou você pode não colocar. Até porque quando a gente fala isso com a equipe toda, que a gente tem um momento de discussão nos alertas, a gente não costuma nem falar no nome de quem abriu o alerta. Só que a pessoa sabe que foi ela, e a pessoa já diz: ‘ah, fui eu que fiz isso aí, viu?’ Ela já se identifica no meio de todo mundo. A culpa foi embora. E muitas se enchem de coragem e falam assim: ‘olha, eu fiz isso, mas eu não consigo entender porque eu fiz isso’. E a equipe toda ajuda, tenta... ‘e se fizesse isso? E se fizesse aquilo? E se colocasse tal coisa em tal lugar?...’ E você percebe que explodem ideias de todos os lugares tentando ajudar, mesmo quando a pessoa não entende o porquê que ela errou. Ela sabe que ela errou, mas ela não sabe o que aconteceu naquele momento, que era para ela ter pegou o frasco rosa e ela pegou o azul. Ela fala: ‘eu sabia que tinha que pegar o frasco rosa, mas eu fui lá e peguei o azul, não sei porque’. E aí é onde a equipe se empenha em tentar achar uma ‘trava’ para esse problema. Então, nós vamos tentar travar para você não conseguir mais pegar o azul e pegar sempre o frasco rosa. Porque hoje foi ela que pegou equivocada, mas amanhã pode ser eu. Isso existe muito forte entre as pessoas aqui. Podemos dizer que a culpa foi um pouco embora? Eu acho que sim. Agora, o problema não é só meu. O problema é de todo mundo. Então, se o meu sistema está falho, a equipe inteira está falhando, não é só eu. E eu acho que isso está muito disseminado.”

(Elisangela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Hoje, tem punição ainda, mas antes era para qualquer coisa, coisas muito pequenas muitas vezes. Hoje, não. Vai ter uma punição se tiver uma coisa muito mais grave e que seja consenso, ou seja, em que todo mundo percebe que realmente isso, nesse caso, é inaceitável, mas a culpa ser das pessoas hoje só se for uma coisa muito deliberada. A gente sempre olha os processos. Então, ele fez desse jeito... mas ele podia ter feito diferente, do ponto de vista do processo? A punição hoje é só se a gente perceber que ele fez isso deliberadamente. Se a gente perceber que tem uma falha no processo, que a gente pode mudar, ou podia ter mudado para não acontecer, a gente vai olhar para o processo, e vai buscar um jeito de melhorar o processo.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Mudou.

Hoje, a gente não culpa a pessoa, a gente culpa o processo.

Pode ser que ela seguiu o processo do trabalho padronizado, e tenha uma falha dentro disso. Então a gente tem que enxergar, entender e poder corrigir esse processo.

Porque as pessoas hoje têm muito mais liberdade em se posicionar, sabendo que o problema dela vai ser solucionado, porque é um problema de processo.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Nisso mudou bastante. Eu mudei.

Houve uma redução de processos trabalhistas depois do sistema lean. Então, a punição diminuiu, e isso mesmo com o surgimento de demandas que não existiam antes do lean.

Hoje, eu não me lembro de casos recentes de punições. Então, o diálogo eu acho que fez com isso diminuisse. A metodologia fez com que isso diminuisse. O envolvimento das pessoas com foco na estratégia da empresa fez com que isso diminuisse.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje, após o lean, temos as nossas reuniões de kaizen; se uma pessoa falta, a gente faz uma advertência verbal. Se a pessoa comete o erro novamente, não segue o processo por indisciplina, falamos pra você onde você errou, o que você poderia melhorar, e agora é uma advertência por escrito.

Mostramos onde a pessoa errou e damos a oportunidade de ela corrigir. E acompanhamos isso.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 58 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições depois do sistema” Toyota/lean colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Tabela 38 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
medo	problema
culpa	mudou
duras	melhorar
punições	pessoa
receio	processos
responsável	analizando
advertência	comportamento
agressivo	corrigir
demissão	diálogo
errado	
financeira	
incisivos	
pesado	
peçoal	
pressão	
punir	
quem	

Fonte: NVivo.

6.10.22 Receber ou fazer advertências: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Consultores entrevistados dizem que em todas as empresas em que já atuaram houve mudanças nesse quesito, devido a “despersonalização” que ocorre, ou seja, pelas lideranças tenderem a ver os problemas não como “dá pessoa”, mas “do processo”.

6.10.22.1 Antes do sistema Toyota/lean

Consultores também são unânimes com relação à punição e advertência serem, na típica gestão tradicional, frutos da personalização da crítica, de procurar e punir culpados pelos erros, num foco geralmente direcionado às pessoas, mas sem se importar ou punir os processos.

“Numa empresa tradicional essa questão de punição é muito forte. Muitas vezes quando se identifica um problema – e quando a gente está fazendo uma análise em um cliente – a gente diz ‘olha, identificamos estas oportunidades de melhorias...’ E aí dizem: ‘quero saber ‘quem’’. E fica muito mais focado na pessoa e não no processo.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 59 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

6.10.22.2 Depois do sistema Toyota/lean

Segundo consultores, na gestão lean a punição ou tende a diminuir ou até desaparecer ou, se existe, é uma punição feita com bases diferentes da que geralmente ocorre na gestão tradicional. Trata-se de uma punição minimizada e que quando ocorre é baseada em dados e fatos que apontam que realmente, mesmo o processo ocorrendo de forma ideal, o problema foi gerado pela pessoa, de forma deliberada. Isso, no entanto, é minimizado na gestão Toyota/lean porque nela a punição é ao processo e não mais à pessoa.

“Muda totalmente.

Não tem. Não existe punição porque a única coisa que você precisa punir é o processo.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Antes de punir a pessoa, eu procuro punir o processo. Porque o processo deixou que passasse esse problema.

Na empresa lean, a punição existe, mas ela só acontece depois de eliminar todas as possibilidades de que você deixou a pessoa falhar.”

(Alexandre Cardoso, gerente de Projetos do Lean Institute Brasil)

“Não buscamos culpados.

A gente abre o canal para a gente trabalhar em cima do processo e não das pessoas.

A questão da punição fica como segundo plano. É muito mais de melhoria entre as equipes e entre os processos que efetivamente buscar culpados.”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 60 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “Receber ou fazer advertências/punições depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Relatos atestam uma baixa percepção de segurança no emprego antes da adoção do sistema Toyota/lean. Principalmente porque a falha, o erro, o problema... era frequentemente visto como sendo um atributo, uma responsabilidade da pessoa e não um problema sistêmico que teria de ser corrigido. Isso obviamente gerava sentimento de insegurança no trabalho. Relatos também dão conta de que desenvolveu uma maior consciência com relação à responsabilidade de contratação. Além disso, como não se revelava problemas, ao contrário, escondia-se, pessoas não sentiam sua importância no grupo como sentem agora. Há relatos também que dão conta que falhas eram vistas como “da pessoa” e, assim, eram frequentemente punidas com demissão. Os principais fragmentos a seguir acerca disso, retirados das entrevistas com apoio do NVivo, resumem como era isso antes da gestão Toyota/lean. As palavras-chaves mais frequentes também revelam esse estado, como “não”, que, no caso, significa a não existência de um sentimento de estabilidade, assim como as palavras “punir”, “medo” e “culpa”.

“Porque quando a empresa enxerga a falha como falha de pessoa, a pessoa sente medo de expor um erro.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Antes, não era assim, você não conseguia enxergar isso nas pessoas.”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Não é mais do jeito que era antes, de todos os dias chegar aqui pensando: ‘pode ser que seja hoje, porque estão me pressionando, estão me cobrando, estão botando a culpa em mim sucessivamente...’ Hoje é mais saudável.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Antes nós não tínhamos esse feedback implementado dentro da empresa.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Havia essa cultura arraigada nossa de punir. Então, punir é mandar embora. Então, no final de 2013, quando nós fomos atrás para implantar o lean, o turnover dentro da empresa era muito alto. As pessoas não aguentavam a pressão, e a liderança não tolerava os erros.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Mudou. Antigamente nós tínhamos aquela questão: inchava a produção, aí contrata, contrata... E cada um não sabia ali exatamente qual era a sua importância ali naquele grupo.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 61 – Palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de estabilidade no emprego antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: NVivo.

6.10.23.2 Depois do sistema Toyota/lean

Os relatos dos entrevistados apontam para uma percepção de maior segurança no emprego após a adoção do sistema Toyota/lean. Por uma série de fatores. Os relatos de ambas as empresas – confirmadas em observações in loco feitas nas duas companhias – mostram que as pessoas aprendem a fazer o trabalho de todos em seus respectivos setores, para que possam assumir outras funções, caso seja necessário, pela variação das demandas. Isso, obviamente, afeta no relacionamento entre elas. Além disso, fica latente nos relatos – o que é compatível com a história da Toyota – que esse sistema de gestão prega uma maior responsabilidade no ato da contratação. Na mentalidade Toyota/lean, há uma visão de longo prazo relacionado a contratações. Em outras palavras, só se contrata se se tiver certeza da utilização em longo prazo. Há uma mentalidade toyotista/lean de que os líderes são socialmente responsáveis pelos empregos que geram. Além disso, as pessoas, elas próprias, sentem, cotidianamente, que estão resolvendo problemas, que estão agregando valor à empresa e, portanto, percebem de forma mais clara e cotidiana seus valores para a organização. Além disso, como esse modelo de gestão

busca eliminar o medo de revelar problemas ou medo de expor os erros, isso também gera maior segurança nas pessoas, que já não veem como um problema expor falhas. Os principais fragmentos colocados a seguir acerca disso, retirados com apoio do NVivo, atestam isso, assim como as palavras-chaves mais frequentes da nuvem também a seguir, como "mudou", "estabilidade" e "feedback".

“Eu acho que sim. Porque as pessoas se sentem mais seguras. Eu me sinto mais segura. Porque você se sente parte de um todo, que você faz um serviço que vale a pena ser feito, com orgulho de fazer o que faz. Você se sente participante. Eu acho que a instituição consegue passar para os colaboradores que você tem valor como membro da instituição. Ela valoriza o colaborador.”

(Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e site manager do IOV)

“Sim. Eu me sinto muito mais seguro porque não há mais medo sobre o meu desempenho. O meu desempenho não é avaliado por um ou outro erro que eu possa cometer. Porque eu sei que eu estou sendo inserido no sistema, que eu estou inserido na equipe, e sempre que há algum problema, a gente trabalha juntos. Então, isso é bom para o meu crescimento, é bom para empresa, é bom para a equipe; todos saem ganhando com isso.”

(Daniel Oliveira de Souza, coordenador da farmácia do IOV)

“Como a gente tem essa cultura de enxergar o problema como do processo e não das pessoas, quando eu cometo um erro que só eu enxerguei, eu me sinto na obrigação de notificar e tratar.

Porque, assim, como eu falhei, o meu colega pode falhar também. Eu acho que isso é muito bom. Dá um conforto e uma segurança para gente.”

(Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do IOV)

“Mudou essa régua, mudou essa percepção. O tempo médio de colaborador aqui no IOV deve ser uns nove anos. Eu acho que o lean que tem mais ou menos o mesmo tempo, uns 9 anos; tornou isso, de fato, estável. Estabilizou essas pessoas. Estabilizou essa sensação. Porque as pessoas são donas do que elas fazem. Elas não percebem que o sistema exerce autoridade sobre elas. O sistema trabalha em cooperação com ela. Tem um propósito para ela se desenvolver como profissional.”

(Carlos Frederico, médico e diretor executivo do IOV)

“Eu percebo que, hoje, que eu consigo expor para todo mundo, inclusive para liderança, o que eu posso dar o melhor de mim para ajudar todos os dias. E eu acredito que isso é muito importante para a empresa saber que você está empenhada, que você quer solucionar as coisas, que você se preocupa com o negócio, que você se preocupa em fazer que tudo dê certo.

Hoje, isso é muito claro, você consegue enxergar o envolvimento das pessoas em todos os níveis. Você consegue saber se ela realmente está preocupada com o trabalho dela, e eu acredito que isso deve fazer diferença lá em cima, e as pessoas falam: “nossa, a Elisângela realmente gosta do que faz, ela se preocupa, ela vai atrás problema, ela quer resolver...”

(Elisângela Keli Romano, coordenadora de Enfermeira Senior do IOV)

“Mudou. Com menos pressão, a gente percebe que hoje depende muito mais de mim, deu participar do processo de melhoria. Hoje, isso aqui é saudável. Hoje, é uma coisa saudável.”

(Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service/Wolpac)

“Sim. Mudou. Sim, mudou com toda certeza. Hoje, nós temos uma matriz de versatilidade implementado pelo lean, é uma ferramenta do lean, e além da matriz de versatilidade, nós temos um plano de carreira E a cada seis meses a gente senta para ter o feedback. Então, você trabalha em cima de uma pontuação e você tem um controle, uma estabilidade dentro da empresa, porque você tem esse feedback semestralmente dentro da empresa. Com a implementação do lean, veio essa ferramenta matriz de versatilidade e geramos um plano de carreira, que gerou esse feedback semestral.”

(Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service/Wolpac)

“Isso está mudando. Primeiro, porque o processo ficou mais leve, mais organizado, as pessoas estão mais comprometidas. Eu não vejo preocupação das pessoas com relação à estabilidade, sinceramente eu não vejo. Agora, é uma mudança de cultura que eu tenho promovido na liderança que é: gaste muito mais tempo para contratar. Porque a partir do momento em que você contratou, você é responsável pela pessoa também. Então, você precisa dessa pessoa? Porque amanhã, quando você for colocar ela para fora daqui, aí você será o responsável se a família dela vai passar dificuldades ou não. Então, isso é uma coisa que eu estou procurando promover aqui. E isso está dando estabilidade para as pessoas. É uma coisa que o lean fez a gente pensar muito.”

(Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac)

“Hoje, para amenizar a questão de quando uma linha esvazia, a gente trabalha com uma ferramenta chamada matriz de versatilidade justamente para aprimorar as habilidades daquela pessoa, pra que se, naquele momento aquela linha dela não esteja com uma demanda boa, a gente possa direcionar ela para uma outra área, pra que ela possa desenvolver as habilidades dela lá.

Hoje, isso é uma coisa importante, que eu não via antigamente. Hoje, se precisar mandar embora, a gente pensa duas, três, quatro vezes. Não só a falta daquela pessoa, mas os impactos que nós iremos gerar naquela pessoa. Então, para nos mandarmos embora, a gente pensa sempre muitas vezes, e isso, essa preocupação, eu senti depois do lean.”

(Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac)

Nuvem de palavras 62 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de estabilidade no emprego depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Fonte: Nvivo.

Tabela 40 – Comparativo das palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de maior estabilidade no emprego” colhidas nas entrevistas no IOV e na Wolpac

Antes do sistema Toyota/lean	Depois do sistema Toyota/lean
<p>punir aguentavam culpa erros expor liderança medo pressão tolerava</p>	<p>pessoas feedback mudou estabilidade processo desempenho saúdável conforto cooperação cultura equipe medo melhoria participar pressão problema seguro</p>

Fonte: NVivo.

6.10.24 Estabilidade no emprego: resultados das entrevistas com consultores do KIB, do LIB e da PCB

Consultores dizem que nesse aspecto as empresas brasileiras para as quais atuaram ainda não evoluíram com relação ao que ocorre, por exemplo, na Toyota.

6.10.24.1 Antes do sistema Toyota/lean

Segundo os consultores, nesse aspecto, o modelo brasileiro se aproxima da gestão tradicional que não investe num clima de estabilidade, mas, ao contrário, passa aos colaboradores a sensação cotidiana que podem ser demitidos a qualquer momento, a depender das condições de mercado.

“O nosso modelo ele é ainda muito do modelo americano, de contratar um CEO por três anos e buscar resultados.

O que a gente vê são aquelas visões de curtíssimo prazo. Para dar o resultado agora. Senão, corta e mande embora.”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

Nuvem de palavras 63 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de maior estabilidade no emprego antes do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

Fonte: NVivo.

6.10.24.2 Depois do sistema Toyota /lean

“Você consegue isso sim, mas nós ainda estamos engatinhando nesse aspecto. A gente não está conseguindo ter uma estabilidade para todo esse processo de implementação do modelo Toyota”

(Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil)

“Com certeza. A gente traz uma transparência para o processo. O colaborador mesmo consegue ver como ele está com relação ao trabalho dele e muitas vezes com relação à equipe, com relação aos resultados.

Isso traz maior segurança sobre como ele está indo. Naturalmente, traz uma motivação maior, e a partir do momento que ele começa a também identificar problemas, começa a trazer soluções e, isso tem um retorno do líder dele”

(Diego Correia, gerente da Porsche Consulting)

Nuvem de palavras 64 - Palavras-chaves mais frequentes acerca de “percepção de maior estabilidade no emprego depois do sistema Toyota/lean” colhidas nas entrevistas com consultores

7 CONCLUSÕES

Embora sejam de organizações totalmente distintas, com produtos e serviços diferentes, atuando em mercado distintos, constituídas por pessoas com formações díspares e que jamais tiveram contatos entre si, os relatos de todos os entrevistados, os materiais coletados e/ou registrados e as observações de campos feitas nas duas empresas são similares no sentido de, todos, apontarem, de forma muito parecida, sobre como eram processos de gestão e de comunicação antes do sistema Toyota/lean e sobre como se transformaram após a adoção desse modelo. Nas duas companhias, as mudanças que ocorreram após a adoção do sistema Toyota/lean são basicamente as mesmas. Assim, é cabível concluir que, sim, a implementação do sistema provocou mudanças comunicacionais profundas nas duas organizações. A mudança de gestão que vivenciaram diminuiu, colocou em segundo plano, sensivelmente, processos comunicacionais antigos e tradicionais que eram utilizados e inaugurou novos vetores de força comunicacional, ou seja, novos conceitos e práticas comunicacionais diferentes que antes não ocorriam ou não eram priorizados por forças organizacionais nas duas empresas pesquisadas.

Essa mudança deslocou a comunicação da esfera taylorista/burocrática, típicas da produção em massa, com gestão e consequente comunicação focadas no comando e no controle à distância dos processos e das pessoas, para uma esfera alternativa, direcionada ao compartilhamento de experiências das pessoas que fazem os trabalhos; de ideias e de práticas que ocorrem no cotidiano que antes não eram valorizadas; independentemente da hierarquia, gerando, ousa-se dizer, uma comunicação com viés mais democrático, igualitário, colaborativo, coletivista e comunitário. Assim, há uma transformação de mentalidade em curso em ambas as organizações. Abandona-se gradualmente a mentalidade típica de ver as pessoas como mão de obra, que precisam se preocupar exclusivamente com seus trabalhos, deixando as concepções, os planos, os desenhos organizacionais para as lideranças, executando tarefas idealizadas por outros, sem participar, sem expor suas visões, experiências e aprendizados. Isso se transforma.

Pessoas são vistas agora não só como executores de tarefas, mas também como pensantes, que têm ideias e experiências, que são conscientes de seus trabalhos e que, portanto, têm algo a dizer – e precisam dizer – sobre eles, sobre como acontecem, sobre quais são os problemas e como poderiam ser resolvidos. Assim, o pensamento organizacional passa a valorizar o relato das pessoas, independentemente de suas posições sócio organizacionais, como um fator estratégico, de formação e evolução da organização. A nova visão de gestão gerou uma série de novas posturas e mentalidades que, não poderia ser diferente, transformaram os

processos comunicacionais e de relacionamentos: minimizou o medo, a geração de culpa e a agressividade nos contatos entre as pessoas, frutos do esvaziamento de punições e retaliações por revelar e expor problemas. Problemas passam a ser vistos não mais como problemas – algo incômodo, ruim, maléfico e que, portanto, precisa ser escondido –, mas como oportunidades de pesquisar e descobrir soluções. A ideia de buscar as causas raízes de tudo o que está errado, de buscar as causas originais e eliminá-las torna-se um novo conceito e prática organizacional que afeta o relacionamento entre as pessoas e as formas como priorizam a comunicação.

Assim, aumentou a manifestação do pensamento colaborativo. As ideias fluem ou podem fluir por todos e a todo momento, pois há espaços e tempo organizados para que isso ocorra e um forte estímulo organizacional para tanto. Intensificou – e de certa forma inaugurou, pois isso não ocorria antes – um diálogo novo entre as pessoas, dinâmico, aberto, livre, sem amarras ou receios que antes eram provenientes do medo; por isso, não mais censurado, mas também um tanto mais direcionado, pois é focado em processos e não mais em pessoas. No caso, um diálogo, de certa forma, impessoal porque tem como foco principal a construção de processos ideias; porém, paradoxalmente, um diálogo também pessoal, no sentido de que valoriza a experiência de todas as pessoas que vivenciam os processos. Um diálogo que permite e, mais do que isso, estimula as pessoas a pesquisarem e falarem sobre problemas, sejam quais forem, e buscarem resoluções sobre os problemas que enfrentam. Nessa perspectiva, o diálogo vira elemento estratégico, pois ao gerar a resolução cotidiana de problemas, torna a empresa constantemente melhor e, portanto, mais produtiva, qualitativa e competitiva.

Com isso, passou a ocorrer nas empresas possibilidades reais de consenso entre as pessoas. Não aquele consenso tradicional, gerado pela ordem do chefe ou pela votação que frequentemente divide vencedores de perdedores, gerando consequências negativas para ambos. Mas um consenso diferente, que nasce do convencimento do outro sobre o caminho mais resultante a se seguir. Esse caminho melhor a se seguir emerge das pesquisas que todos fazem para encontrarem as causas raízes das falhas. Essas causas originais são expostas a todos, por todos, que veem, in loco, pois o diálogo é sempre no gembá, as causas raízes agindo para gerar as falhas; assim, o consenso torna-se mais natural, mais fácil de ser alcançado.

Inaugurou-se também uma nova “cultura de perguntar” e uma conseqüentemente “cultura de ouvir” como não ocorria antes. Isso adveio do princípio básico de que problemas só são resolvidos se são revelados e discutidos em equipe. Trata-se de um fenômeno que, para funcionar, exige das pessoas capacidade de perguntar e de ouvir que não se encontra na gestão tradicional. Com isso, houve uma horizontalização comunicacional, na qual não é mais essencial e determinante cargos, departamentos e hierarquias, mas, sim, a capacidades das

pessoas de mostrarem e resolverem problemas. De certa forma, isso igualou, em termos comunicacionais, líderes e liderados. A crítica, então, não é mais pessoalizada, pois é feita direcionada ao processo e não mais à pessoa. Isso provocou uma legitimação da crítica como instrumento cotidiano que aparece de forma natural e espontânea em todas as dinâmicas e artefatos comunicacionais usados nos processos produtivos.

Assim, o modelo Toyota/lean parece modificar as relações comunicacionais de poder e exige novos padrões/processos comunicacionais/dialógicos. Estabelece-se uma ecologia comunicação mais humanizada. Trata-se de uma comunicação que vê as pessoas como seres que precisam se manifestar; seres cuja manifestação de pensamento deixa a empresa melhor.

7.1 Comunicação organizacional “engajada”

Trata-se de uma outra forma de pensar e de agir em termos de comunicação numa organização. Os estudos de casos efetuados nas duas empresas permitem dizer que, pelo menos nas duas companhias pesquisadas, o sistema Toyota/lean gerou um novo modelo de comunicação que, de certa forma, desloca a típica estrutura comunicacional da gestão tradicional para outros parâmetros. Nessas duas companhias pesquisadas, observou-se que não faz tanto sentido se a comunicação é chamada de administrativa, de interna, se é voltada para o mercado, se é direcionada à marca, se é ditada pela liderança... Essas questões se tornam menores ou irrelevantes, pois há uma outra mentalidade comunicacional dominantes. Na gestão Toyota/lean, o que importa nas ações comunicacionais é em que medida elas contribuem ou não para revelar causas raízes e resolver problemas. A comunicação não é mais uma estrutura macro, superior, acima das pessoas, pensada por uma estrutura de liderança que vai desenhar e ditar processos comunicacionais, numa comunicação que é uma extensão do comando, do controle, da hierarquia, com um fim em si mesma. Trata-se agora de uma comunicação que está em meio às pessoas, foi entregue a elas, com estruturas comunicacionais usadas por todos para revelar, discutir e resolver problemas.

Ousa-se, então, dizer que essa mudança de gestão pode gerar uma comunicação organizacional “engajada”, cuja essência é identificar, revelar, propiciar a discussão e a solução de problemas. Houaiss (2001) registra como um dos significados de “engajamento” o “aliciamento de adeptos para uma causa”. De forma similar, as estruturas comunicacionais geradas pelo sistema Toyota/lean tendem a aliciar as pessoas para que mostrem problemas que ocorrem nas empresas, problemas de todos os tipos. Esse modelo de comunicação “engajada” é distinto dos modelos tradicionais que, por inversão, podem ser chamados de modelos

“alienados”. Novamente segundo Houaiss (2001), alienado é quem “voluntariamente ou não se mantém distanciado das realidades que o cerca”. Assim, a comunicação tradicional, típica dos modelos de produção em massa, de herança taylorista e burocrática, geram uma comunicação alienada, definida nas altas hierarquias, que olha a organização de cima e dita conteúdos – divididos em instâncias burocráticas e controladoras, como a comunicação interna, a comunicação mercadológica, institucional, a propaganda, o jornalismo empresarial etc. – que são, em boa parte das vezes, desvinculados dos problemas reais que ocorrem cotidianamente, no varejo das organizações; criam um campo comunicacional ilusório e não participativo.

A comunicação organizacional tradicional, baseada na visão burocrática, é alienada porque seu modelo de produção não pressupõe que essa comunicação se origine ou interfira nos problemas, nas falhas, nas mazelas organizacionais. É mais uma “divisão” que visa resultados pensando de forma macro, como na gestão tradicional, sem se preocupar com processos, com as experiências cotidianas, com a experiência, com palavra de quem produz. É um modelo que categoriza, que classifica áreas e tipos de ações, independentemente dos problemas que ocorrem nas empresas. Trata-se de um modelo que não se importa se as ações agregam ou não agregam valor real aos produtos e serviços; se combatem ou não combatem desperdícios; se encontram ou não causas raízes; se resolvem ou se não resolvem problemas.

Já o modelo “engajado” de comunicação baseado no sistema Toyota/lean se centra absolutamente na resolução dos problemas, na busca, na procura de desperdícios, de falhas, na discussão dessas falhas, na investigação acerca das causas raízes desses problemas e na definição de soluções definitivas para as falhas, por meio das causas raízes. É um modelo em que todos os processos de comunicação precisam estar centrados nessas atividades. Do contrário, não fazem sentido existir. No modelo de comunicação “engajada”, fruto do sistema Toyota/lean de gestão, não faz sentido afirmar se a comunicação é interna ou se externa. As perguntas pertinentes que se faz é: ela identifica problemas? Ela mostra causas raízes? Ela faz as pessoas discutirem sobre falhas e soluções? Ela agrega valor?

Nesse sentido, a gestão Toyota/lean acaba gerando – naturalmente e não porque foi assim pensada por ideólogos comunicacionais – processos de comunicação que possam aproximar as pessoas, torná-las mais próximas, para fazê-las conversar, dialogar, sempre nos locais onde ocorrem os trabalhos, ou seja, no gembá, sempre sobre os problemas que vivenciam. É um modelo de comunicação que estimula as pessoas a exporem, sem medo, inclusive suas próprias falhas, o que se torna possível porque a crítica é vista de outra forma.

O modelo de comunicação tradicional, assim como a gestão tradicional, busca controlar a comunicação, ou seja, controlar os processos de comunicação que foram definidos, por

exemplo, pelos diretores e gerentes de comunicação; eles buscam comandar “o quê” será feito e “como” será feito”. Na comunicação “engajada”, as estruturas comunicacionais são processos que não tem como base, como embrião, a necessidade natural imposta pelo pensamento de gestão de resolver problemas. As estruturas comunicacionais são também criadas, mas como instrumentos que são usados de diferentes formas pelas pessoas. No geral, a comunicação tradicional não conhece os reais problemas, pois a gestão tradicional não os reconhece.

A comunicação tradicional visa, no geral, produzir registros em papéis/materiais, sejam eles físicos ou digitais, mas como um fim em si mesmo. Já a comunicação engajada é baseada na jornada da pessoa, com foco no ao vivo, no presencial, na observação da vida, na experiência do ser humano. Os modelos tradicionais de comunicação organizacional são estéticos, formalistas, preocupados com formatos, com estruturas formais, com categorias, com classificações... Já o modelo de comunicação baseado na gestão Toyota/lean, a comunicação engajada, ela é política, conteudista não-alienada, visual, humana, narrativa, envolvida ativamente/politicamente com a mensagem (suas razões de ser e seus impactos).

O modelo de comunicação tradicional é, então, um modelo passivo, no sentido de não se envolver com as raízes dos problemas da organização; é um modelo que passa à margem, por sobre os problemas. Já o modelo lean é um modelo ativo, pois não passa sobre os problemas, mas busca identificá-los, entendê-los e agir sobre eles. Trata-se, então, de um modelo de gestão que busca o compartilhamento das informações. A comunicação entre as pessoas é algo anterior à execução das tarefas. Já a comunicação tradicional caminha por cima dos trabalhos.

Essa mudança exige outra mentalidade na comunicação. Requer pensar não mais fluxos acima e/ou abaixo, mas em rede. De ver o ambiente de trabalho como um ambiente comunicacional. No modelo Toyota/lean, a organização é estimulada a se tornar, toda ela, um orgânico sistema de comunicação. Isso lembra o conceito de Martín-Barbero (2014) de ecossistema educacional. Para ele, a sociedade contemporânea digitalizada migra de uma sociedade com sistema educativo para uma sociedade educativa, pois a educação “atravessa tudo: o trabalho, o ócio, o escritório e o lar, a saúde e a velhice” (pág. 10). As organizações, nesse contexto da comunicação engajada, migram de organizações com sistemas de comunicação para organizações comunicativas; a comunicação é a base do trabalho.

O quadro resumido a seguir (das págs. 475 a 482) faz um comparativo conclusivo sobre o “antes” e o “depois” da adoção do sistema Toyota/lean percebidos em toda a pesquisa efetuada, nas entrevistas com funcionários, consultores, nos documentos coletados/registrados, nas observações de campo efetuadas nas empresas; é um quadro que resume os principais achados/conclusões desta tese.

Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registrados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores

Processos	Entrevistas funcionários IOV e Volpac	Entrevistas Consultores KIB, LIB e PCB	Materiais coletados IOV e Volpac	Observações feitas IOV e Volpac
<i>Revelar problemas</i>	Antes: não havia comunicação real sobre problemas. Comunicação baseada em medo, em culpar alguém. Depois: Disseminou-se que é bom falar sobre problemas. Tirou-se a "culpa" sobre isso. O foco não é mais "quem", mas "o quê". Diminuiu o medo de falar sobre problemas.	Antes: a tônica é esconder problemas, culpar pessoas. Medo, culpa e esconder são característicos. Depois: valoriza-se a comunicação sobre problemas; retira-se a culpa sobre eles. Não importa mais "quem", mas "a causa" dos problemas.	Há diversos documentos e materiais adotados especificamente para relatar e discutir problemas em conjunto: A3, "5 porquês", "Alertas", "Post-it de Ideias"...	Observou-se usos intensivos e cotidianos dos documentos já relatados e dinâmicas comunicacionais, todos dedicados a relatar e discutir problemas; antes do sistema Toyota/lean, não havia isso.
<i>Gestão visual</i>	Antes: Não havia gestão visual sobre problemas; dados ficavam "escondidos" em arquivos físicos ou digitais. Não se tinha "visão" sobre o trabalho que se fazia. Depois: Gestão visual vira base da gestão. Mostra de forma simples e clara os trabalhos e os problemas.	Antes: gestão tradicional não faz gestão visual; no máximo, "controle visual". Não torna visual o trabalho e seus desvios. Depois: É inevitável a adoção da gestão visual, que vai evoluindo. Objetivo é tornar visual o trabalho feito, seus desvios e possíveis soluções.	"Alertas", post-it com ideias, A3s, "cinco porquês" ficam, também, todos expostos.	O que mais se vê é exemplos de quadros de gestão visual sobre como está ocorrendo os trabalhos. Foram observadas, em ambas as empresas, diversas reuniões e dinâmicas comunicacionais que usam gestão visual como base.

Continua na página seguinte...

Continuação da página anterior.

Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registrados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores

Processos	Entrevistas funcionários IOV e Volpac	Entrevistas Consultores KIB, LIB e PCB	Materiais coletados IOV e Volpac	Observações feitas IOV e Volpac
<i>A3</i>	Antes: Não havia nas ação ou processo similar ao A3 desenvolvido pela Toyota. Depois: Ambas adotaram fortemente o A3, que se tornou, também, forma de relacionamento e comunicação para resolver problemas.	Antes: não havia processo como o A3, mas formas burocráticas, digitalizadas, à distância de planejar ações. Depois: A3 é uma base do sistema Toyota/lean. Inevitável não ser inserido. Empresas passam a fazê-lo de alguma forma.	Ambas fazem rotineiramente A3. No IOV disseminou-se totalmente. Na Volpac, o dono faz A3 e cobra dos funcionários. Em ambas A3s são exibidos nas paredes.	Foram observados diversos A3 exibidos pelas paredes, por todos os setores. Foi observado pelo menos 5 reuniões (três no IOV e duas na Volpac) onde só se discutiu A3.
<i>Ensino-aprendizagem</i>	Antes: burocrático, tradicional, manuais, planilhas, treinamentos esporádicos... Depois: mudança: pessoas compartilham aprendizados cotidianamente resolvendo problemas juntos	Antes: ilhas de Conhecimento; tácito, não compartilhado; treinamentos pontuais, quando liderança achar necessário. Depois: pessoas ensinam umas às outras; conhecimento passa a ser explícito, construído coletivamente.	Foram coletados/registrados uma série de materiais, em ambas as empresas, que, também, disseminam conhecimentos sobre os processos produtivos.	Intensificou-se e se priorizou reuniões no gembu, nos locais em que ocorre a produção, com troca de ideias sobre problemas e soluções, disseminando conhecimento.

Continua na página seguinte...

Continuação da página anterior.

Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registrados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores

Processos	Entrevistas funcionários IOV e Volpac	Entrevistas Consultores KIB, LIB e PCB	Materiais coletados IOV e Volpac	Observações feitas IOV e Volpac
<i>Comunicação presencial versus mediada por tecnologia/à distância</i>	Antes: prioriza-se a digitalização, o arquivamento, o envio à distância de documentos; é a burocracia, o formalismo, a “papelada”. Depois: prioriza-se a comunicação ao vivo, presencial, feita no gemba, face a face, sobre problemas.	Antes: tecnologizada, digitalizada e à distância, buscando formalizar e registrar o problema, mas não discutir, entendê-lo ou resolvê-lo. Depois: presencial, face a face, no gemba, buscando causas raízes e soluções.	São diversos os materiais encontrados em ambas as empresas que estimulam a comunicação presencial e no gemba: A3, “5 porquês”, “Alertas”, “Post-its”...	Foram observadas diversas reuniões e dinâmicas entre as pessoas no gemba, envolvendo diferentes cargos, funções hierárquicas; são as principais reuniões de ambas as empresas.
<i>Comunicação interpessoal</i>	Antes: inibida pela burocracia, pela culpa, pela truculência e agressividade de jogar a culpa no outro. Depois: estimula-se o diálogo face a face no gemba sobre os problemas; minimiza-se o medo da culpa e a agressividade.	Antes: burocrática, baseada no medo, em esconder problemas, em se livrar da culpa ou culpar alguém, truculento e desfocado. Depois: focado em resolver problemas, na visão do outro, minimiza-se culpa e agressividade.	Materiais registrados (A3, “5 porquês”, “Alertas”, “Post-its”) estimulam cotidianamente o diálogo entre as pessoas com foco na resolução de problemas.	Foram observadas diversas e cotidianas reuniões nas quais as pessoas das empresas discutem problemas, sem mostrar medo, agressividade e se interessando pela visão do outro

Continua na página seguinte...

Continuação da página anterior.

Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores

Processos	Entrevistas funcionários IOV e Volpac	Entrevistas Consultores KIB, LIB e PCB	Materiais coletados IOV e Volpac	Observações feitas IOV e Volpac
<i>Diálogo</i>	Antes: focado em dar ou receber “ordens”, hierárquico, individualista, focado achar culpados, marcado pela agressividade. Antes: troca-se ideias sobre o problema; minimiza-se a hierarquia; sem buscar culpados.	Antes: focado num embate, com agressividade, para esconder ou se livrar de problemas. Depois: sem pessoalidade, busca-se as causas raízes dos problemas, independente da hierarquia entre elas.	No IOV, os A3, os Alertas e os Post-its de Ideias são, claramente, instrumentos de promoção de diálogo. Na Volpac, os A3 e os 5 porquês, idem.	Foram observados diversos diálogos, tendo como base A3, Alertas, Post-its e 5 porquês, focados na revelação e soluções de problemas e sem viés de culpabilidade.
<i>Fazer perguntas</i>	Antes: Não se fazia; dava-se ordens. O relato de quem fazia o trabalho não importava; perguntar era procurar culpados. Depois: perguntar sobre problemas vira hábito. “Por quê” é a base. Busca-se causas-raízes; ordem perde espaço para pergunta. “Por quê?” faz pessoas pensarem.	Antes: perguntas são feitas porque quem planeja o processo e não quem o faz; visam encontrar culpados. Depois: perguntar às pessoas vira base e visa fazê-las pensar, provoca-las a atrás das causas raízes para resolver os problemas; revela respeito às pessoas.	Tanto no IOV como na Volpac registrou o uso disseminado dos “Cinco Porquês”. Na Volpac, formulário “Cinco porquês” estão espalhados por toda a empresa. No IOV, Alertas e Post-its com ideias fazem as pessoas perguntarem.	No IOV, foram observadas uma série de reuniões em que a base da comunicação foi fazer perguntas sobre problemas. Na Volpac observou-se reuniões de A3 em que 90% do diálogo foi perguntas e respostas.

Continua na página seguinte...

Continuação da página anterior.

Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registrados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores

Processos	Entrevistas funcionários IOV e Volpac	Entrevistas Consultores KIB, LIB e PCB	Materiais coletados IOV e Volpac	Observações feitas IOV e Volpac
<i>Saber ouvir</i>	Antes: não se priorizava ouvir as pessoas sobre seus trabalhos. Lideranças só “ouviam” o que se encaixava em seus ordenamentos. Depois: para resolver problemas é preciso ouvir e entender a visão do outro; isso torna-se fundamental.	Antes: comunicação baseada na “ordem”, no controle; não há real intenção de entender o eu o outro dia; não se ouve o outro. Depois: ouvir o outro e entender suas visões passa a ser uma necessidade, algo fundamental.	Diversos documentos em ambas as empresas pressupõem ouvir o outro como “alertas”, “postits com ideias”, formulários de Cinco Por quês... toda gestão pressupõe ouvir o outro	Foram observadas diversas reuniões nas empresas nas quais notou-se uma maior predisposição os problemas relatados pelo outro para entender as causas raízes
<i>Comunicação nas equipes</i>	Antes: pessoas isoladas em seus setores; egocentrismo, individualismo; não havia interação entre áreas; comunicação verticalizada predominava. Depois: comunicação fica mais sistêmica, horizontalizada, pessoas precisa interagir umas com as outras para resolver problemas.	Antes: individualismo reina; egocentrismo. a regra era "cada um com seu problema". Depois: gera-se uma cultura de colaborativismo; pessoas precisam interagir para resolver problemas; áreas diferentes precisam se comunicar.	No IOV, os “Alertas” reúnem pessoas de áreas diferentes para discutir problemas. Os A3, idem. Na Volpac, não só os A3 reúnem pessoas de equipes diferentes para discutir problemas, mas também os Cinco Por quês.	Todas as reuniões observadas nas duas empresas reuniram pessoas de diferentes áreas, cargos e níveis hierárquicos; em todas as reuniões, não se notava diferenças entre elas; todas discutiam problemas em igualdade.

Continua na página seguinte...

Continuação da página anterior.

Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registrados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores

Processos	Entrevistas funcionários IOV e Volpac	Entrevistas Consultores KIB, LIB e PCB	Materiais coletados IOV e Volpac	Observações feitas IOV e Volpac
<i>Reuniões</i>	Antes: longas, demoradas, dispersivas, improdutivas; comunicação individualista, para "apagar incêndios", culpar ou punir alguém; medo de expor problemas. Depois: foco em expor e resolver problemas; sem medo; sem punições ou agressões; curtas, objetivas, "pé ao lado do quadro".	Antes: Improdutivas; marcadas por individualismo, egocentrismo, foco nas pessoas, em culpar as pessoas. Depois: foco é resolver problemas; curtas, frequentes, menos agressividade, sem culpas, foco nos processos	Intuito da gestão visual, vista nas duas empresas, é mostrar indicadores e/ou problemas que façam as pessoas se reunirem cotidianamente ao “pé dos quadros” para discutirem sobre os problemas e possíveis soluções.	Foram observadas diversas reuniões e dinâmicas comunicacionais entre as pessoas nas quais, aos pés dos quadros, todos falam sobre problemas, sem medo, sem culpa, sem foco nas pessoas, mas com foco nos processos.
<i>Consenso</i>	Antes: consenso era difícil; havia o "unisenso", que era a ordem do chefe; lideranças "eram o consenso"; discussões truculentas não geravam consenso. Depois: consenso ficou mais fácil, processo mais aberto; pessoas precisam chegar ao consenso juntas para resolver problemas.	Antes: consenso era a liderança, era a ordem; votação, maioria vence; minoria se frustrava, reagia, não ajudava; processo difícil. Depois: é preciso convencer o outro; todos precisam concordar; discussão sem culpa, mais fácil; teste de hipóteses.	A gestão visual e diversos documentos coletados estimulam pessoas a discutirem cotidianamente sobre problemas e chegarem ao consenso; o A3, feito nas duas empresas, visa o consenso.	Todas as reuniões observadas eram para atingir o consenso sobre como resolver problemas. Consenso não era a voz do dono, nem da maioria, mas um processo de convencimento sobre as melhores soluções.

Continua na página seguinte...

Continuação da página anterior.

Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registrados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores

Processos	Entrevistas funcionários IOV e Volpac	Entrevistas Consultores KIB, LIB e PCB	Materiais coletados IOV e Volpac	Observações feitas IOV e Volpac
<i>Comunicação entre líderes e liderados</i>	Antes: comunicação baseada em ordens, cobranças de resultados, culpar, impor, "bater", pressão; comunicação baseada no medo. Depois: líder é quem ouve sobre problemas, ajudar a melhorar os processos; comunicação mais leve, maior respeito, é “mentor”.	Antes: Comunicação baseada em cobrar resultados (e não melhorar processos), em ordens, formalidades. Depois: comunicação baseada em ajudar liderado a melhorar processos; maior interação; um coaching.	Série de materiais coletados nas empresas visa aproximar líderes e liderados sobre problemas. Por exemplo, o A3, que gera discussão profunda entre eles.	Foram observadas nas empresas diversas reuniões entre líderes e liderados; foco era resolver problemas; hierarquia era minimizada nesse processo; em muitas, não existia.
<i>Receber ou fazer críticas</i>	Antes: crítica era centrada na pessoa; era dura, truculenta, agressiva; piorava os relacionamentos. Depois: crítica é agora no processo, não mais nas pessoas; assim, elas ficam mais abertas a ouvir ou fazer críticas.	Antes: a crítica é geralmente destrutiva, pessoal, agressiva, que bloqueia e desmotiva o outro. Depois: a crítica é no processo e não mais na pessoa; visa melhorar a forma de trabalho. Ela motiva as pessoas a melhorarem.	Materiais coletados em ambas as empresas são, todos, formas comunicacionais para se fazer críticas aos processos e não as pessoas. Toda a comunicação das empresas foca-se nisso	Todas as reuniões e dinâmicas observadas eram nitidamente realizadas para criticar os processos e não as pessoas. Não foram observadas críticas às pessoas, mas sim aos processos.

Continua na página seguinte...

Continuação da página anterior.

Tabela 41 – Quadro conclusivo final: comparativo entre entrevistas com funcionários, consultores, documentos coletados/registrados, observações de campo efetuadas e conceitos similares de autores

Processos	Entrevistas funcionários IOV e Volpac	Entrevistas Consultores KIB, LIB e PCB	Materiais coletados IOV e Volpac	Observações feitas IOV e Volpac
<i>Receber ou fazer advertências e/ou punições</i>	Antes: havia muito mais punições, frutos da busca constante por culpados. Depois: diminuíram sensivelmente as punições às pessoas, pois agora elas são estimuladas a mostrar erros, mesmo que seja os próprios.	Antes: as empresas tradicionais atuam com base, também, em punições, cujo medo é componente da “ordem” e do “controle”. Depois: punições só ocorrem se erro for deliberado; processo é quem é “punido”.	Todos os materiais coletados não tinham “espaço” para se punir pessoas; todos eram focados em “punir processos”; materiais eram “impessoais”, no sentido de se focar pessoas.	Não foi observada nenhuma punição ou advertência às pessoas; as pessoas eram, sim, instadas a mostrar erros e por isso eram parabenizadas;
<i>Estabilidade no trabalho</i>	Antes: sensação constante de poder ser demitido a qualquer momento, fruto de erros descobertos Depois: Há maior sensação de segurança no emprego por estímulo em mostrar problemas e feedback cotidiano das lideranças.	Antes: típica visão de curtíssimo prazo: se não der resultados imediatos, demite. Depois: requer sensação de segurança, para que pessoas revelem problemas, mas no Brasil isso ainda “engatinha”	Materiais coletados são feitos para revelar problemas; para funcionarem, pessoas precisam minimizar medo, por exemplo, de serem demitidas por isso.	Não foi observada nas dinâmicas qualquer tipo de ação de liderança que de alguma forma possa gerar medo de perder o emprego ou algo do tipo.

Fontes: Entrevistas com funcionários do IOV e da Volpac, entrevistas com consultores do KIB, LIB e PCB, materiais coletados/registrados no IOV e na Volpac; observações de campo efetuadas no IOV e na Volpac; autores abordados nesta tese.

7.2 A “casa” do modelo da comunicação organizacional “engajada”

A “casa Toyota” é uma representação gráfica muito comum que há décadas vem sendo utilizada por autores em livros, artigos (LIKER, HOUSEUS, 2009; HOEFT, 2013) e em conteúdos digitais espalhados pela internet, o que popularizou uma imagem que é usada, por exemplo, em treinamentos e processos de aprendizagem sobre o sistema Toyota/lean. Trata-se de uma ilustração que usa as estruturas básicas de uma casa para conceituar os fundamentos desse modelo de gestão. Há diversos formatos da “casa Toyota”, frutos das apropriações desse modelo por diversos autores. Basicamente, porém, a “casa original” é formada por cinco partes básicas que representam, no desenho gráfico de uma casa simples, os principais conceitos estruturantes de gestão desse modelo, como já foi detalhado no capítulo quatro desta tese.

Assim, inspirada nessa ilustração já bastante disseminada, esta tese sugere, para melhor entendimento do modelo aqui proposto, uma versão comunicacional da “casa Toyota”, ou seja, uma ilustração inspirada na original, mas que registre/organize, num modelo ilustrado, as bases comunicacionais do modelo da comunicação organizacional engajada que emerge do sistema de gestão Toyota/lean. As estruturas dessa casa comunicacional são, então:

- a) **A “base” da casa, que representa o foco total da organização na comunicação sobre problemas:** a base da casa, o chão, onde se assenta e se sustenta todo o modelo comunicacional engajado é priorizar os processos de comunicação como elementos absolutamente focados em revelar problemas, descobrir suas causas raízes, eliminar essas causas, aniquilizando definitivamente as falhas. Assim, esvaziam-se os conceitos até mesmo de comunicação administrativa, interna, institucional ou mercadológica; a comunicação que importa é a que busca resolver problemas. Nesse contexto, toda e qualquer ação de comunicação deve ocorrer sempre no gembu, nos locais onde estão os reais processos produtivos e seus respectivos problemas a serem resolvidos – geralmente longe das salas de reuniões. Nesse contexto, as ações de comunicação devem passar por filtros questionadores, tais como: que problemas tais ações podem revelar, aprofundar o entendimento ou resolver? Que nível de garantia há nessas ações comunicacionais acerca de problemas que elas podem ajudar a resolver? Como se pode determinar, concretamente, que tais ações vão resolver problemas reais da organização? A comunicação focada em problemas é o que torna, em essência, a comunicação do sistema Toyota/lean ser uma comunicação engajada, ou seja, ligada às falhas, aos atritos, aos conflitos;

Ilustração 9 – A “casa” do modelo engajado de comunicação organizacional

Fonte: Alexandre José Possendoro.

- b) **um dos “pilares” da casa é o diálogo aberto, transparente, livre, presencial, coletivo, colaborativista, sem censura ou receios:** a comunicação é focada, então, na conversa presencial entre as pessoas, no diálogo cotidiano e intensivo entre os trabalhadores, que esvaziados de medo, de receios de retaliações e de outros sentimentos repressores devem discutir livremente, presencialmente, sempre no gemba, nos locais em que ocorrem os processos produtivos, quais problemas vivenciam – também ouvindo os relatos dos outros; assim, as pessoas buscam interagir para buscar novas análises e possíveis consensos e soluções para as falhas. Se possível, esse diálogo de ocorrer sem a mediação tecnológica/midiática, para haja

a comunicação mais “quente” possível. Nesse sentido, as organizações precisam estabelecer e organizar concretamente espaços e momentos recorrentes para que esses diálogos ocorram, sem, no entanto, estruturar qualquer forma de repressão ou controle que possa incutir medo, receio ou supressão de visões, sejam quais forem; ao contrário, devem haver o estímulo constante para o diálogo cotidiano entre as pessoas, independentemente dos cargos, dos setores, dos poderes, das formações técnicas, ideológicas, pessoais etc. Além disso, devem haver “estruturas comunicacionais” que estimulem e guiem esse diálogo, como suportes comunicacionais que, sem burocratizar, longe disso, se tornem instrumentos de promoção e organização dos diálogos recorrentes e cotidianos;

- c) **o outro “pilar” da casa é a “gestão visual”**: é uma das bases da comunicação organizacional engajada: o uso disseminado e intensivo de suportes comunicacionais (quadros, indicadores, sinalizações, conteúdos publicizados...) espalhados pelos processos produtivos que mostrem, publicamente, a todos, informações relevantes que detalhem como estão ocorrendo os processos produtivos, o que era esperado deles, quais suas falhas e limitações. A gestão visual, para funcionar, precisa ser simples, didática, autoexplicável, totalmente inteligível, educativa, se possível entendida de forma rápida e automática “numa primeira olhada” mesmo para quem não é especialista no processo produtivo em questão. Precisa mostrar, por exemplo, qual trabalho deveria ser feito e qual é o que realmente está sendo feito; além disso, quais são as falhas, os ruídos, as rupturas que fizeram com que o idealizado não esteja sendo feito; e quais outros problemas estão ocorrendo que possam “minar” a criação de valor naquele processo. A gestão visual, muito diferente de quadros burocráticos que “enfeitam” as empresas, deve ser “viva”, útil, utilizável, usada realmente na prática cotidiana; deve servir para alguma coisa concreta em termos de processo produtivo, do contrário não tem sentido. Nesse sentido, deve ser atualizada periodicamente por quem participa do processo produtivo e usada para basear discussões presenciais de equipes no gema sobre os problemas mostrados pela gestão visual;
- d) **o interior da casa é o “respeito pelas pessoas”**: toda essa nova dinâmica comunicacional baseada na conversa coletiva sobre problemas só terá melhor eficácia se houver na organização a disseminação da mentalidade de que as visões, as experiências, os relatos de todas as pessoas participantes devem ser ouvidos, considerados e respeitados como visões de mundo válidas para compor as análises

acerca dos problemas – independente de quem sejam as pessoas, suas posições hierárquicas, formações educacionais etc. É da diversidade de relatos e experiências de quem lida com os problemas que sairão as melhores soluções para os mesmos; assim, é preciso incutir na organização a mentalidade de que ouvir o outro de forma ativa, de forma aberta, com a mente suscetível a querer entender o outro, é algo estratégico, fundamental para tornar a empresa melhor a cada dia;

- e) **A “cobertura”, o “telhado” da casa é uma nova relação comunicacioal entre líderes e liderados:** esse sistema só ficará “abrigado” de “ventos e tempestados”, de intempéries organizacionais, de forças repressoras, de medos de retaliações... se houver uma relação diferenciada entre líderes e liderados, que é o que não se vê nas gestões tradicionais, de heranças advindas da produção em massa e da burocracia. Assim, o líder não poderá mais ficar “escondido” nos escritórios ou nas salas de reuniões, longe dos problemas, dos processos produtivos e consequentemente das pessoas que estão relacionadas a eles. Uma vez recorrentemente e periodicamente no gembá, no local em que há a produção e seus respectivos problemas, o líder vai interagir, relacionar-se com seus liderados que estão ligados aos problemas, promovendo ali, ambos, uma comunicação coletiva na qual a hierarquia entre ambos não importa, mas, sim, a capacidade que cada um tem para ajudar na revelação, na pesquisa e na resolução dos problemas. Por parte do líder, entendendo as visões e as experiências dos liderados, questionando-os acerca das causas-raízes, estimulando-se para que pesquisem as causas e possíveis resoluções; e por parte dos liderados, um comportamento de revelar problemas aos líderes, sem medos, sem receios, sem amarras, sejam quais forem eles, buscando nos líderes suportes, apoios fundamentais para revelar, entender e resolver os problemas, sem que isso seja contaminado por medos que gerem encobertamento de falhas.

É evidente que o modelo Toyota/lean por si só, como um conceito ou uma ideia, não garante que a comunicação organizacional se torne mais dialógica, colaborativa, com processos diferenciados dos que ocorrem nas empresas de gestão/visão tradicional. Porém, esta tese obteve relatos, dados e fatos que mostram que se trata de uma estrutura processual/conceitual que busca mudar um paradigma comunicacional/organizacional que não vê a resolução de problemas como algo essencial. A comunicação engajada de certa forma inaugurada pelo sistema Toyota/lean, mesmo com todas as limitações de implementação prática que possa haver, é um caminho para uma mudança nos conceitos, nas mentalidades da comunicação organizacional. A complexidade dos seus efeitos comunicacionais pede, obviamente, mais pesquisas, tanto qualitativas quanto quantitativas, para se aprofundar o entendimento acerca dessa relação. De qualquer modo, abre-se um novo caminho organizacional e comunicacional.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A. C.; SANTOS, A. M. Gestor: o novo perfil do profissional de comunicação. **Percepções**, Caçador (SC), v. 1, n. 1, jan./jun., 2012. Disponível em: <<http://periodicos.uniarp.edu.br/percepcoes/article/view/26/51>>. Acesso em: 2 de jun. de 2018.
- ACHANGA, P.; NELDER, G, ROY, R. SHEHAB, E. Critical success factors for lean implementation within SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 17, Issue 4, pp. 460-471, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17410380610662889>>. Acesso em: 6 de fev. 2018.
- ADAMS, I.; DYSON, R. W. **50 pensadores políticos essenciais**: da Grécia Antiga aos dias atuais. Rio de Janeiro: Difel, 2010.
- ADLER, Ronald B., RODMAN, George. **Comunicação humana**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- ALMEIDA, L. M. S.; MELLO, C. H. P.; SOUZA, L. G. M. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão & Produção**, vol. 17, n.1, pp.19-34, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>>. Acesso em 23 de jan. de 2017.
- ALVES DA SILVA, Dáfni Priscila; DA SILVA, Anderson Henrique; FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto. O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje**, v. 24, n. 2, p. 119-134, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/view/3723>>. Acesso em: 6 jan. 2019.
- ALVES, Rubem. Escutatória. **Correio Brasiliense**, Campinas, 9 de abr. de 1999. Disponível em: <<http://mosaico21.com.br/escutatoria-rubem-alves/>>. Acesso em: 13 de nov. de 2016.
- ARAUJO, F. F. M.; FONSECA, A. C. P. D.; KOLOZSVARI, A. C.; VALADÃO, D. G. O Sistema é japonês, a fábrica é francesa, e a cultura local é brasileira: O padrão ficou maluco? **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 603-638, 2015. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/5603>>. Acesso em: 20 de out. 2018.
- ARNOLDI, M. A. G C.; ROSA, M. V. F. P. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1971.
- BOWEN, H. K.; SPEAR, S. Decoding the DNA of the Toyota production system. **Harvard Business Review**, vol. 77, n. 5, 1999. Disponível em: <http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Decoding_the_DNA_of_the_Toyota_Production_System.pdf>. Acesso em 18 jan. 2018.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print Editora, 2005.

CARDIA, A. N. Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen- unidade Resende. **Revista Produção**, v. 14, n. 2, p. 6-17, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n2/prodv14n2a1.pdf>>. acesso em: 17 de jun. de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **História da administração**: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas**. Petrópolis: Vozes, 2010.

COM LEAN Wabco do Brasil aumenta eficiência, reduz custo, ganha espaço, aumenta qualidade e otimiza logística. **Mundo Logística**, 4 de julh. 2014. Disponível em: <http://www.revistamundologistica.com.br/portal/noticia.jsp?id=1500>. Acesso em: 2 de nov. de 2017.

CORREA, Cristiane. Por dentro da maior montadora do mundo. **Exame**, São Paulo, 18 fev. 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/por-dentro-da-maior-montadora-do-mundo-m0128084/>. Acesso em: 28 out. 2016.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

DARTIGUES, André. **O que é fenomenologia?** São Paulo: Centauro, 2005.

DINOUART, Josep-Antoine-Toussaint. **A arte de calar**. São Paulo: Martins Fontes: 2001.

DIRETRIZES para apresentação de dissertações e teses da USP: parte I (ABNT)/Sistema Integrado de Bibliotecas da USP; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro, coordenadora; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro... [et al.]. 3.ed. rev. ampl. mod. São Paulo: SIBiUSP, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=67&lang=pt-br>. Acesso em: 2 jan. 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio. DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling et al. (Org). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. Capítulo 14. ISBN 978-85-02-08314-1.

ENCONTRO em SP reunirá empresas que adotam sistema de gestão lean. **Investe São Paulo - agência paulista de promoção de investimentos e competitividade**, 2 de julh. 2013. Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/noticia/encontro-em-sp-reunira-empresas-que-adotam-sistema-de-gestao-lean/>>. Acesso em: 2 de nov. de 2016.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1976.

FÁVARO, C.; TORRES JUNIOR, A. S.; WECHSLER, A. G. A model of organizational trajectories to innovation management. **Jornal of Technology Management & Innovation**, vol. 2, Issue 1, 2007. Disponível em: <<https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art37/391>>. Acesso em: 2 de fev. de 2017.

FERNANDES, F. C. F.; GODINHO FILHO, M. Manufatura Enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, vol. 11, n. 1, pp. 1-19, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n1/a02v11n1.pdf>>. Acesso em: 12 de fev. de 2017.

FOGLIATTO, F. S.; TORTORELLA, G. L. Gestão da Mudança para um Sistema de Produção Enxuta: estado da arte e direções de pesquisa. **Revista Espacios**, vol. 34, pág. 7, 2013. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a13v34n08/13340807.html>>. Acesso em: 4 de abr. de 2017.

FORGHIERI, Yolanda Cintrão. **Psicologia fenomenológica: fundamentos, métodos e pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, C. J. C.; TEIXEIRA, A. A. Gestão de recursos humanos e manufatura enxuta: evidências empíricas do setor automotivo brasileiro. **Production**, vol.24, n. 2, pp.451-461, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_0286-11.pdf>. Acesso em: 7 de dez. de 2017.

GARY Convis fala do sistema Toyota em Porto Alegre. **Automotive Business**. 16 de set. 2010. Disponível em <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/7947/gary-convis-fala-do-sistema-toyota-em-porto-alegre>>. Acesso em: 12 de jul de 2016.

GLASER-SEGURA, D. A.; PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente. **RAUSP Management Journal**, vol. 46, n. 4, pp.423-436, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v46n4/a07v46n4.pdf>>. Acesso em: 4 de set. 2017.

GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R.; TEIXEIRA, A. N. Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software NVivo. **Revista Alcance**, vol. 23, n. 4, 2016. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/8982>>. Acesso em: 6 jan. 2019.

HAMEL, Gary. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HINES, P.; HOLWEG, M.; RICH, N. Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 24, Issue 10, pp. 994-1011, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/01443570410558049>> Aceso em 23 de jul. de 2017.

HOEFT, Steve. **Histórias do meu Sensei: duas décadas de aprendizado implementando os princípios do Sistema Toyota de Produção**. São Paulo: Bookman, 2013.

HOSEUS, M.; LIKER, J. **A cultura Toyota: a alma do modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUSSERL, E. **Coleção Os Pensadores**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

JONES, D.; WOMACK, J. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. ROSS, D. WOMACK, J. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAGE, Maria Campos. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **ETD Educação Temática Digital**, Campinas, v. 12, n. n.esp, p. 198226, 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/16084>>. Acesso em: 4 mai. De 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LÉXICO Lean. Glossário ilustrado para praticantes do pensamento lean. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2011.

LIKER, Jeffrey. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1982.

MAIOR encontro sobre sistema lean do Brasil reúne 67 palestrantes de 36 empresas em São Paulo. **Administradores**, 13 de abr. 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/encontro-sobre-sistema-lean-reune-cases-de-grandes-empresas-em-mais-de-70-palestras/109877/>. Acesso em: 2 de nov. De 2016.

MAFRA, R. L. M.; MARQUES, Â. C. S. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Revista Organicom**, vol. 10, n. 19, p. 82-94, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139193/134535>>. Acesso em 23 de jun. 2018.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARODIN, G. A.; SAURIN, T. A.; TEN CATEN, C. S. Identificação e classificação de riscos na implantação da produção enxuta. **Production**, vol. 25, n. 4, pp. 911-925, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v25n4/0103-6513-prod-0103-6513033011.pdf>>. Acesso em: 3 de jul. de 2018.

_____. SAURIN, T. A. Implementing lean production systems: research areas and opportunities for future studies. **International Journal of Production Research**, vol. 51, Issue

22, 2013. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2013.826831>>. Acesso em: 27 de out. 2018.

_____, G. A. RIBEIRO, J. L. D. SAURIN, T. A. Identificação de oportunidades de pesquisa a partir de um levantamento da implantação da produção enxuta em empresas do Brasil e do exterior. **Gestão & Produção**, São Carlos, vol. 17, n. 4, pp. 829-84, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a15v17n4.pdf>>. Acesso em: 2 de fev. 2018.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **A comunicação na educação**. São Paulo: Contexto, 2014.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

_____. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NOVO LAYOUT DA FARMÁCIA. Instituto de Oncologia do Vale (IOV). São José dos Campos, 2018. Uma unidade em papel. Documento interno.

OHNO, Taicchi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLHAR atento da Equipe Multiprofissional é o Diferencial do Cuidado Coordenado. **IOVocê: Informativo do Grupo IOV**, São José dos Campos, ano 16, n. 68, p. 1, janeiro/fevereiro 2018.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling et al. (Org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. Capítulo 13. ISBN 978-85-02-08314-1

OSONO, E.; SHIMIZU, N.; TAKEUCHI, H. (2008). The contradictions that drive Toyota's success. **Harvard Business Review**, vol. 86, n. 6, 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/06/the-contradictions-that-drive-toyotas-success>>. Acesso em 3 de mai. 2018.

PEREZ, Kátia. Espaços de interação nas empresas: os lugares da comunicação formal face a face. **Revista Organicom**, São Paulo, vol. 10, n. 19, p. 95-105, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/639/525>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

PINTO, Carlos Frederico. **Em busca do cuidado perfeito: aplicando lean na saúde**. São Paulo:

Lean Institute Brasil, 2014.

RELATÓRIO DE ANÁLISE 5 POR QUÊS. Grupo Wolpac, 2018. Documento em papel. Documento interno.

SANDERS, Patricia. Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research. **Academy of Management Review**, vol. 7, n. 3, pp. 353-60, 1982. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/257327?loggedin=true&seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 3 de maio 2017.

SEGURANÇA do Paciente no Grupo IOV. **IOVocê**: Informativo do Grupo IOV, São José dos Campos, ano 16, n. 68, p. 4, janeiro/fevereiro 2018.

SHOOK, John. **Gerenciando para o aprendizado**: usando processo de gestão A3 para resolver problemas, promover alinhamento, orientar e liderar. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2008.

SMALLEY, A.; SOBEK, D. K. **Entendendo o pensamento A3**: um componente crítico do PDCA da Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TEIXEIRA, Alexandre. À moda da Toyota. **Época Negócios**, 4 de out. 2010. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI177063-16642,00-A+MODA+DA+TOYOTA.html>. Acesso em: 18 de jul. De 2016.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração e nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1972.

TORRES JUNIOR, Alvaír Silveira. Metadecisão no modelo de gestão toyotista. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, vol. 11, n. 6, pp. 6-30, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n6/a03v11n6.pdf>>. Acesso em: 7 de jun. de 2018.

_____. Retórica organizacional: lógica, emoção e ética no processo de gestão. **RAE-revista de administração de empresas**, vol. 1, n. 2, p.02-11, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a13.pdf>>. Acesso em: 5 de abr. de 2018.

TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL. Instituto de Oncologia do Vale (IOV), 2018. Documento em papel. Documento interno.

TURMINA, A. C. **Mudar para manter**: a auto-ajuda como a nova pedagogia do capital. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina – Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, março de 2005. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102816/221393.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 out. 2016.

UMA HISTÓRIA de inovação e qualidade. Toyota. Mundo Toyota. Sobre a Toyota. Disponível em <<http://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota/>>. Acesso em: 9 de jul. de 2016.

WOMACK, James. **Caminhadas pelo gembu**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2011.

_____. JONES, D. T. From lean production to the lean enterprise. **Harvard Business Review**, vol. 72, n. 2, pp. 93-103. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/03/from-lean-production-to-the->>

lean-enterprise>. Acesso em 3 de jan. 2018.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevistas completas e na íntegra com colaboradores do Instituto de Oncologia do Vale (IOV) e da Wolpac

I - Entrevista com Daniel Oliveira de Souza, Coordenador da farmácia do Instituto de Oncologia do Vale (IOV).

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Mudou. Antes eu sentia, assim, a comunicação havia muito viés entre os setores; vejo no sentido de que quando a gente pedia um certo serviço esse serviço não vinha da forma como a gente pedia. Era também um pouco burocrático a forma como a gente trabalhava essa comunicação, sabe? Havia muitos... havia formulários, havia uma necessidade de.... O que eu quero falar é que era burocrática, a informação era burocrática sim. Depois do sistema lean ficou muito mais fácil a nossa comunicação, ficou a coisa mais direta menos complicada.

Na sua visão, qual a importância dessa comunicação entre as pessoas numa gestão Toyota/lean? Quais as principais diferenças com relação ao que ocorre numa gestão tradicional?

Quando eu estava fazendo o curso de Yellow Belt Doutor Fred mostrou um exemplo muito interessante entre uma comunicação mais direta em uma comunicação com mais informações. Então ele mostrou, jogando uma bola de uma certa distância e depois jogar essa bola da mesma de outra distância mais próxima para você atingir o sexto, então é lógico que quanto mais próximo você está do se. Então o lean é isso também, é essa questão de você está mais próximo da pessoa. Então o canal de comunicação fica muito melhor, fica muito mais... essa linha reta entre dois pontos é a melhor distância da comunicação.

Você falou que a comunicação era burocrática. Em que sentido?

Havia receios. Quando a gente ia ter essa comunicação... porque realmente era burocrático no sentido de que... Por exemplo, se a gente precisava de um medicamento, aliás, se a enfermagem precisava de um medicamento da farmácia... ela ligaria ou então ela mandaria uma um caderno com anotação da medicação... não era aquela coisa de você... como é que eu

posso falar meu Deus... antigamente havia muitos formulários pra gente preencher... uma coisa que era muito burocrático.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Tanto o diálogo entre lideranças e subordinados como entre as pessoas em geral? Quais eram as “marcas” principais desse diálogo? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Eu não sei se essa questão da hierarquização entra nessa nossa conversa aqui porque antes eu havia aquele receio, por exemplo, se você cometia... porque o diálogo maior era mais quando havia necessidade algum problema para ser resolvido, e os problemas antes não tinha aquela ferramenta de que você pode falar um problema e trabalhar em cima desse problema sem procurar culpados e sim a raiz do problema, que é o que a gente trabalha hoje... eu acredito que esteja envolvido nesse nossa cultura lean... porque antes havia o receio, quando havia algum problema, da gente procurar nossos líderes e conversar sobre isso... hoje em dia não. Hoje em dia a gente sabe que os problemas não é culpa de uma pessoa mas de um processo. Então esse processo ele se resolve mais fácil, porque a gente tem ferramentas para tentar encontrar a raiz do problema e resolver, ferramentas que a gente usa o tempo todo nas nossas melhorias, por exemplo o A3, os nossos Kaizen diários que a gente registra, esse mapa de fluxos que a gente faz quando a gente sente necessidade de resolver algum problema, inclusive de comunicação. Por exemplo, no nosso projeto de oral lá que a gente foi ver o porquê do paciente está esperando tanto tempo, então a gente fez a investigação. E chegou a encontrar solução através dessas ferramentas lean. Então tudo isso é comunicação né? Qual a forma de se resolver essas questões então a gente resolve tudo dessa forma.

O diálogo era marcado por um certo medo de falar as coisas, e isso seria uma diferença com relação a hoje?

Também sim. No meu ponto de vista, sim. Porque hoje a gente enxerga os problemas de uma forma diferente. A gente hoje consegue ver essa necessidade de diálogo de forma mais racional, mais humanizada, eu posso dizer assim entendeu.... então fica mais fácil é bem mais fácil.

O diálogo ficou mais...

..fluido.

..fluido e mais recorrente do que era antes? Há mais diálogo? Há mais condições para dialogar do que ocorria antes?

Sim, sim, bem mais. Justamente por isso. Porque a gente vê essa facilidade da resolução dos problemas de forma que não se procure um culpado, mas se encontrar a raiz do problema e dentro disso se trabalhar uma solução. Hoje todos nós temos voz entendeu para fazer isso.

E isso não era assim?

Não eu não sentia muito isso antigamente não hoje em dia sinto muito mais essa humanização entre os setores a gente consegue conversar de forma mais fluida como eu falei sem tantos receios sou sem tantos é preocupações.

na sua visão qual a importância desse diálogo fluente numa empresa que quer adotar o sistema?

É muito importante esse diálogo porque essa troca de ideias é que faz com que a roda gire. Por exemplo, voltando novamente para farmácia, que é o meu setor, quando eu abri farmácia para as ideias, para saber a opinião dos meus colegas, todos os projetos fluíram de forma muito melhor. Hoje a gente conseguiu resultados maravilhosos na farmácia, e isso foi o fruto não só do trabalho da farmácia, mas de muitas pessoas de outras equipes. Então é justamente devido a essa facilidade, de conversar, de trocar ideias, que facilitou nosso processo. Porque a gente não consegue trabalhar sozinho. Aqui realmente tem que ser uma equipe. E as equipes têm que se ajudar. E o lean, sim, ajuda muito nisso porque é um processo mais limpo, é mais fácil, a gente consegue... é isso que eu estou falando, a melhor distância entre dois pontos é uma linha reta. E é o que o lean mostra para gente.

Problemas ocorrem cotidianamente em organizações (falhas, atrasos, metas não alcançadas etc.). Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam/ dialogavam com relação aos problemas que enfrentavam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Antes da incorporação posso falar assim do pensamento lean quando houve algum problema se tentava criar soluções imediatas, e essas soluções era, muitas vezes, não eram efetivas porque eram paliativas, trabalhava em cima do que estava vendo, não procurava realmente ver o que estava acontecendo, não havia essa forma mais clara de ver os problemas, aquelas ferramentas realmente que a gente usa no lean. Como não precisava disso, a gente tentava trabalhar em cima do que estava vendo, aquele problema, a gente achava que a solução era essa, mas nem sempre era isso. Quando a gente faz A3, por exemplo, a gente ver que aquela contramedida proposta muitas vezes não tem absolutamente nada a ver com a solução real do problema. Então, era dessa forma. A gente tentava trabalhar uma resposta imediata o problema, algumas vezes até punitiva, que não era interessante, nem um pouco, e não era efetivo. Muitas vezes você fazia resolvi, tentava resolver, criava uma solução, gastava tempo e dinheiro com isso, mas você percebia que não estava resolvendo, o problema continuava.

Como é esse diálogo hoje? Com relação a resolver problemas?

Hoje esse medo não existe porque a gente está aberto ao diálogo, todos estão abertos ao diálogo, porque o nosso foco é a Segurança do Paciente, a segurança do processo, e a gente trabalha em cima disso. Quando a gente tem como foco essa questão da segurança, esses outros receios eles se tornam secundários. Então a gente consegue conversar melhor. A gente tem um problema, eu passo para mim a liderança, e a gente senta e tenta resolver isso. A marca do diálogo para resolver problemas antes era para apagar incêndio. Era medo de ser punido. Então tudo isso mudou, tudo isso mudou, totalmente. Hoje a gente consegue ter essa conversa direta. A gente senta e procura o problema, discutir esse problema e resolver esse problema. Não é uma pessoa sozinha, mais uma equipe muitas vezes até buscando informações e opiniões de pessoas de outra equipe que não entendo muito bem do processo, justamente para ver se eles enxergam alguma coisa que esteja com o vício na nossa visão.

Discutir sobre os problemas dessa forma livre. Isso é importante numa organização que adota o sistema lean?

Eu acho muito muito, porque é toda opinião que venha, mesmo de pessoas que não entendo do processo, e principalmente pessoas que não entendem o processo, é muito interessante para abrir o nosso leque de soluções. As vezes uma solução pode ser justamente de uma pessoa que não entendo do processo. Pelo menos oito eu vejo isso no lean. E vi isso quando

eu abri os nossos problemas aqui da farmácia para outras equipes. Houve soluções de pessoas que não tem nada a ver conosco da farmácia. E está funcionando muito bem na farmácia.

Ainda sobre o fenômeno da busca cotidiana, na gestão lean, por buscar problemas na organização: de que forma as pessoas se comunicavam antes da adoção do sistema Toyota/lean nesse processo de procurar/enxergar problemas? E como isso passou a ser feito depois da adoção do sistema?

Antes a gente não buscava problemas. Tudo o que a gente não queria era ter problemas. só que a gente, com essa gestão lean, a gente vê que os problemas existem para serem resolvidos e são importantes. Então, a gente busca eles porque é a partir deles que a gente consegue fazer as nossas melhorias contínuas. Se o nosso sistema hoje está mais seguro que o paciente, se está mais eficiente, se o paciente está mais satisfeito com o nosso trabalho é porque a gente está se antecipando aos problemas. E a gente se antecipa aos problemas buscando riscos que podem gerar algum problema. Então, quando a gente busca esses problemas, a gente vem a eles. Então, a gente consegue resolver ou pelo menos mitigar esses problemas.

Ainda sobre o fenômeno cotidiano, na gestão lean, de lidar com problemas na organização: de que forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Quando a gente falava em problema, a gente já estava culpando. Então, se a pessoa estava se sentindo culpada por aquele problema, raramente ela ia revelar esse problema, porque a solução seria punitiva. Então, muitas vezes um problema que acontecia, muitas vezes a pessoa era mandada embora porque ela não conseguia resolver aquele problema. E muito provavelmente outro que viesse iria entrar na mesma situação. Quando a gente não vê o problema na pessoa, mas no sistema - muitas vezes o problema até pode ser a pessoa - mas primeiro a gente tem que investigar isso de forma muito serena para ver se a pessoa está sentindo dificuldade. Porque existe outros problemas dentro do processo que levam a pessoa sentir essa dificuldade. Mas voltando à questão de como era antes, realmente ninguém assumia um problema. E quando assumir, ela assumia com muito medo da punição. Porque não havia essa forma que existe hoje de se resolver os problemas.

E hoje não tem mais esse medo, a pessoa revela problemas?

Hoje a gente não enxerga o problema como uma falha nossa. A gente enxerga um problema como uma falha do processo.

E isso afastou o medo?

Sim. Quando você vê o problema como uma falha do processo, você se isenta daquele medo. Você não sente mais aquele mesmo porque você sabe que o problema não é seu, mas é de todo um conjunto. Porque se uma coisa aconteceu ela é a ponta do iceberg, mas tem que ver o que há por trás. Então fica muito mais fácil. Os nossos alertas, muitas vezes a gente abre eles para apontar um erro nosso. Lá na farmácia esses dias mesmos eu abri um alerta para um erro que eu cometi. Que dizer, algo que eu estava lá... mas será que realmente foi meu erro? Será que não é outra coisa que estava lá ocorrendo... Então, a gente abre um alerta e tenta resolver.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização. Como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Se sim, como se configura após a adoção do sistema?

Consenso só existe se você estiver aberto à opinião do outro. Se você não está aberto a opinião do outro, não existe consenso. E antes, pelo fato de as possíveis soluções dos problemas vir de cima para baixo, ficava difícil existir um consenso. Era “unissenso”. E hoje, não. Hoje a gente senta e realmente escuta a opinião de todo mundo para tentar encontrar uma solução. Isso pode ser através dessas ferramentas que já citei várias vezes, através de uma conversa direta também fazendo aquelas perguntas, os por quês, e daí a gente chega a uma solução.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Antes era aquela coisa vertical, vinha de cima pra baixo, era uma coisa que vinha de cima para baixo, nunca procurava a pessoa que estava ali vivenciando a atividade, ela nunca era questionada sobre como resolver um problema ou como implementar uma melhoria. Sempre vinha de cima para baixo. E isso era desastroso porque a forma alguma pessoa trabalhava e a

forma como estava sendo imposta por aquela pessoa trabalhar não era orgânica, não era não era legal. Então a pessoa não conseguir executar. E aí vinha aquele monte de problemas e falhas nas ações que foram implementadas, justamente por isso, porque a pessoa que estava executando não foi consultada se aquilo seria melhor daquela forma de se trabalhar. Se a pessoa tem condições de exercer de fazer aquilo que estava sendo imposto. Então, muitas vezes, eles primeiro colocavam uma meta E depois tentava ver quem se adequava aquela meta. Com o lean, isso mudou totalmente. Porque agora é o contrário. A gente tem um problema, e a gente busca com quem está trabalhando e com outras pessoas também, como eu já falei, Qual é a melhor forma de se resolver isso. A gente procura, sim, principalmente a opinião de quem está ali no olho do furacão e junto com essa pessoa, a gente tenta ver outras opiniões para tentar abrir mais a mente da pessoa que está tendo aquele problema e de todos os envolvidos no processo. Todos estão sempre envolvidos no processo e nos problemas. O problema não é de uma pessoa, o problema é da equipe.

Qual é a importância na gestão Toyota/lean de se fazer perguntas a quem faz o trabalho?

Quando a gente começa com aqueles porquês... é a partir daí que surgem as soluções. Quando você pergunta por que, por que, por que, por que isso, por que isso... Então as pessoas vão se aprofundando. Achem que a primeira resposta é certa, mas se você pergunta um segundo por que, um terceiro porque... você acaba encontrando outros questionamentos que estavam perdidos ali e que você não conseguia enxergar. E esses questionamentos às vezes são as respostas dos nossos problemas. É muito importante você perguntar, não só para pessoa que está lá, mas para os outros também, para os outros tentarem enxergar aqueles problemas para tentar resolver. Hoje, após o lean, eu faço e recebo muito mais perguntas do que antes. Faz parte da nossa rotina diária. E tanto perguntas como respostas podem ser modificadas a partir de novos questionamentos...

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Então, como as soluções vinham de cima para baixo, quando havia um questionamento sobre o problema, a pessoa aceitava a resposta que se adequasse àquela solução. Então, isso não

era ouvir, isso era apenas escutar aquilo que queriam que você ouvisse. Hoje em dia, não é assim. Hoje em dia, quando a gente faz perguntas, realmente faz perguntas abertas. O “por quê”. Então se a pessoa mostra um problema, a gente escuta e vamos discutir esse problema. Por que que está acontecendo isso, vamos discutir, vamos procurar ver o que está causando, levando a esse problema, vamos buscar uma solução para isso... O saber ouvir na gestão lean é você ouvir sem preconceitos. É você realmente ouvir, estar aberto a tudo o que o seu interlocutor tem para dizer e trabalhar em cima disso. Porque ele pode estar certo a pode estar errado, mas eu também posso estar certo, também posso estar errado, e a gente vai encontrar a solução a solução juntos. Antes, quando se tentava resolver algum problema, essa solução já vinha pronta, sem ir ao gembá. E o gembá é muito importante. Você tem que vivenciar para você depois arranjar uma solução para isso. Antes não era assim.

Saber ouvir é importante numa gestão Toyota/lean? O que é “saber ouvir”?

Muito. É fundamental saber ouvir. Quando a pessoa chega para você e fala, por exemplo, “está acontecendo falhas aqui no nosso pedido de medicamentos. Eu acho que o problema está sendo porque a gente está usando essa metodologia para trabalhar... não está verificando o estoque antes... ou então a gente ao mesmo tempo que está fazendo pedido está sendo dado baixa no pedido...” estou dando um exemplo. Então a pessoa está falando isso para mim... Eu vou pegar isso que ela está falando e vou trabalhar em cima dessa informação e vamos buscar outras informações também que possam ajudar essa pessoa a resolver o problema, que é um problema da equipe. Eu acho que saber ouvir é isso. É você estar sem preconceitos, sem já ter uma formatação definida da solução, é você procurar solução junto com a equipe.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Ela era mais mediada por, principalmente, telefone e depois por email. Achavam que por email era melhor porque ficava registrado, telefone tinha falhas, mas... os dois sistemas ambos eram problemáticos. O primeiro era problemático, o segundo mais ainda. Porque no telefone às vezes ficava faltando alguma coisa, você não entendia direito o que a pessoa falava. Então, ficava essa comunicação falha. Já no e-mail, falta principalmente a questão da flexão, em relação, por exemplo, o olhar, o tom de voz... tudo isso não tem no e-mail. Então, o que eu escrevo não é o que você entende. É o grande problema. Então essas duas formas eram muito

complicadas. É muito diferente de você olhar, olhar no olho da pessoa, e falar sobre um problema. Então a mesma frase que você fala para pessoa pode ter sentido totalmente diferente de quando você escreve e manda para pessoa. Essa eu acho que é a grande diferença.

E como isso mudou?

Então, mudou dessa forma que eu estou falando. É mais presencial. Quando a gente tem um problema, quando acontece alguma falha, gente abre o alerta segurança. E esse alerta de segurança depois é discutido com os representantes dos setores. A gente discute, pega esse Alerta. E é interessante porque esse alerta é um registro no papel. Então quando a gente discute isso pessoalmente, a gente consegue resolver isso de forma melhor. A gente encontra a solução, a gente vê a nossa falha, a gente tenta melhorar isso para o nosso cliente interno.

Então você acha que essa comunicação presencial, em vez da comunicação digital, ela facilita, ela melhora o processo de gestão?

É fundamental, é fundamental. A gente até usa email para consolidar alguma coisa que a gente conversou, mas só para deixar registrado, mas não como ponto inicial para a solução do problema. Pelo menos para a gente não está sendo mais assim, ponto inicial para a solução do problema. Ele é só para registrar o que foi resolvido, já foi resolvido, já foi conversado.

Com relação ao trabalho em equipe, quais são as características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho que atuam juntas numa organização que adota o sistema Toyota/lean? Como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Como se transformou?

Antes, a comunicação era uma comunicação, acredito, não, eu sinto que era uma comunicação mais formal. A gente tinha até alertas para abrir entre nós mesmos dentro da própria equipe. Tinha um protocolo lá para alertar um problema para depois discutir, mas era sempre assim: aquela coisa de o líder máximo lá da equipe; se ele via um problema, ele tinha a solução. A solução nunca vinha de baixo, não era da equipe. A solução era aquela coisa vertical. E isso não resolvia o problema. A gente ver hoje na nossa equipe atual que a solução do problema se dá quando todos sentem o problema, sentam e discutem aquele problema que é o que a gente faz. E é muito importante que todos se sintam bem para expressar a sua opinião,

que sintam que têm voz ativa. Então a gente valoriza muito isso, eu acho, eu sinto que não é só na minha. Outras equipes eu vejo isso também, que é valorizado a opinião de todo mundo, e isso é fundamental. Porque a partir daí, abre a possibilidade das pessoas terem ideias e muitas vezes ideias maravilhosas. Na farmácia eu sou apenas um representante da equipe. Eu não decido nada. A gente decide sempre juntos. E isso é o que eu vejo na gestão lean. E isso facilita muito. E a gente tem ferramentas para resolver isso. E sempre estou falando de ferramentas porque a gente usa bastante ferramentas que dão apoio para a gente, para assegurar que o nosso processo está correto. Quando a gente tem uma ideia, a gente pode usar alguma ferramenta para trabalhar essa ideia, ver se realmente ela é interessante, e a partir daí surgem até outras ideias boas que a gente pode implementar no nosso dia-a-dia.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Se sim, como é agora?

Novamente voltando para minha liderança que era a mais direta que eu vivia. As reuniões eram assim: até se perguntava o que que a pessoa achava, o porquê de uma certa situação estava com aquele perfil, porque que um certo problema estava acontecendo. Até se perguntava. Mas a gente não sentia que essa pergunta queria realmente uma resposta. Era mais um manifesto para protocolar que se foi perguntado, mas a solução sempre vinha de lá para cá e nunca daqui para lá. Até se dizia respeitar as opiniões, mas a gente não sentia bem assim. Hoje em dia, não. Hoje é dia quando a gente tem uma reunião, primeiro, a reunião não tem caráter punitivo, não tem caráter de apontar erros... de jeito nenhum. É sempre tentando resolver um problema. Então, quando a gente faz os rounds diários, que a gente faz todo dia... Se for a reunião do round diário, por exemplo, a gente pode falar da nossa rotina, se tem alguma informação para ser dado a respeito de algum plano de ação, alguma coisa que está sendo implementada... são coisas que a gente já vivenciou e está apenas sendo notificado para se formalizar. Mas é uma coisa que a gente já conhecia, porque isso foi resolvido aqui. E isso é muito interessante. E nas reuniões, por exemplo quando a gente está preparando os alertas de segurança, que é o que a gente utiliza para solução de problemas e quando a gente se reúne para discutir esses alertas, acontece isso que eu te falei: tá todo mundo aberto, ninguém fica receoso de expor o problema, e a gente realmente está procurando ver o que que a gente vai fazer com esse problema. Às vezes tem uma solução fácil, uma solução imediata, que às vezes é só um pouquinho... é uma falha na comunicação, que mesmo com toda essa nossa evolução, acontece... Então, a gente faz um pequeno ajuste ali. Se aquela questão está pouco mais

complexa, a gente abre um A3, se precisar a gente vai fazer um evento kaizen... Então, essas reuniões são bem mais produtivas, e a gente sente que elas realmente são reunião para resolver as coisas.

As reuniões hoje são mais frequentes ou menos frequentes?

Antes até havia mais reuniões, porque era para apagar fogo, para apagar incêndios. Então, hoje em dia não. As reuniões hoje acontecem aquelas que têm que acontecer, mas são os padrões mesmo, as definidas que já estão dentro do nosso da nossa rotina, nem mais nem menos.

Mais longas ou menos longas...

Hoje são bem mais curtas. As reuniões são muito mais objetivas porque não existe questões polêmicas. As questões são polêmicas quando são questões que não estão abertas a ouvir a voz do outro. Então, quando não existe essa coisa imposta fica muito mais fácil resolver. As reuniões são muito mais muito mais objetivas. A gente realmente sente porque a gente quer resolver o problema e resolva de forma mais fácil. Não se prolonga isso.

De forma geral, como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Mudou muito esse perfil. A gente tinha receio de chegar até alguns líderes. Porque a gente sabia que muitas vezes a solução poderia ser uma solução punitiva por parte do líder. E hoje em dia, não. Hoje em dia a gente vai sem medo em busca do líder para tentar resolver um problema. Por que a solução até pode ser punitiva? Pode. Mas isso seria em último caso. Então, a gente sabe que antes disso os problemas vão procurar ser resolvido de uma forma mais macro e não tão assim pontual em relação a pessoas, mas abrir o leque para ver realmente a origem desse problema.

Você é um líder aqui, quero dizer, você lidera pessoas? Você mudou a sua forma de lidera e se de comunicar com as pessoas?

Eu acredito que sim. Hoje em dia eu percebo que os meus colaboradores e as pessoas

que estão comigo são totalmente abertas. O termo anarquia é muito estranho porque muitas vezes anarquia dá impressão de bagunça. E não é isso. Anarquia eu vejo como o fato de todo mundo ter o poder da palavra. Hoje todo mundo pode falar, E isso eu acho maravilhoso porque isso faz com que haja transformações. Se todo mundo pode falar, então todo mundo está estimulado a mostrar suas ideias. E aí surgem ideias maravilhosas. Há ideias que não são aplicáveis, mas a grande maioria é aplicável sim. E muitas vezes todos nós embarcamos numa ideia de um colega nosso, independente da sua posição hierárquica dentro da equipe. Todos têm esse poder da palavra.

Como as lideranças se comunicavam com as pessoas especificamente para fazê-las trabalhar melhor antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou?

Quando o líder vinha para falar com a gente, ele falava “olha, você está trabalhando muito bem... mas”, e aí vinha a crítica. Então, esse já era uma forma muito comum. Ou seja, já estava definido o que o líder queria e como queria. Hoje em dia a gente mostra o que quer, mas não como quer. Isso aí quem vai definir é a equipe: como é que isso pode ser resolvido. Porque quando você já vem com a contramedida, e essa contramedida tem que ser a que vai valer, isso não funciona na grande maioria das vezes. Você pode ter uma visão, mas vamos discutir se ela realmente é válida. Se você realmente foi ao gembu, se você viu realmente o problema, antes de criar essa solução, se você sentou com seus colegas, os seus colaboradores, para ver se realmente ela é adequada para todo mundo, se todo mundo vai conseguir aderir a essa solução...

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Ouvir críticas era uma coisa mais pessoal. Quando você ouvia crítica era crítica no sentido ruim da palavra, no sentido de você está sendo menosprezado ou você está se sentindo ameaçado. Isso era o que acontecia antes fazer ao se fazer críticas. A gente se preocupava em fazer críticas porque justamente tinha medo de que isso acontecesse. Hoje eu vejo isso de forma mais tranquila porque se fazer críticas a gente faz muitas críticas. Eu acho que a forma melhor que a gente faz críticas aqui é através de nossos alertas de segurança. É sempre uma crítica construtiva. Quando a gente abre um alerta de segurança, a gente está tentando resolver uma falha que aconteceu. Eu acho que isso é uma forma de criticar de forma construtiva. E quando a gente discute essa alerta. Esse alerta de segurança eu vejo como a crítica, o fato de a gente

discutir o alerta de segurança, para tentar encontrar a solução para aquela falha e aceitar a crítica.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje? Houve mudanças em termos comunicacionais?

Antes você buscava o culpado e hoje você busca o problema. Então essa é a grande diferença. Quando se trata de punição, antes você tentava enxergar quem cometeu o problema e ele era sempre punido, mas sem buscar a causa do problema. Muitas vezes, por exemplo... se você fizer a troca de um medicamento é porque, nesses medicamentos, não estava clara, por exemplo, a diferença entre o iodo e o outro... Ou seja, não seria muito mais fácil você deixar bem claro a diferença entre uma medicação e outra, por exemplo, em vez de punir a pessoa que fez a troca, que pegou de forma trocada? Porque fazendo isso, o próximo pode cometer o mesmo erro. Então a solução do problema em relação ao antes e depois foi justamente isso: antes buscava-se o culpado, e agora busca-se o problema.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Sim. Eu me sinto muito mais seguro porque não há mais medo sobre o meu desempenho. O meu desempenho não é avaliado por um outro erro que eu possa cometer. Porque eu sei que eu estou sendo inserido no sistema, que eu estou inserido na equipe, e sempre que há algum problema, a gente trabalha juntos. Então, é isso é bom para o meu crescimento, isso é bom para empresa, é bom para a equipe, todos saem ganhando com isso.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Se você olhar atrás de você, todas as informações que a empresa tem estão todas expostas. Está tudo aqui, para todo mundo ver. Isso é lean. Isso aqui faz parte da filosofia lean. Todas as informações estão aqui. Então, você consegue enxergar tudo. Antes, não havia isso: as informações ficavam guardadas com as lideranças ou com a alta liderança. Isso não era para

os funcionários. Hoje em dia, todo e qualquer funcionário tem acesso a todas as informações.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Antes a gente não tinha gestão visual. Não existia gestão visual. Havia apostilas e mais apostilas que a gente ficava folheando, e era muito cansativo, não era produtivo, você até poderia ver aquilo lá, mas logo em seguida, você esquecia. Com essa visualização das informações, a gente consegue trabalhar muito melhor, de forma muito mais clara porque está tudo aqui. Você não precisa decorar nada. Se você esquece algum ponto, alguma informação, ela está na sua cara para te orientar.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

É acesso à informação clara através de fotos, desenhos, através de fluxos pequenos e claros que faça com que você desenvolva aquele processo que precisa ser feito, que você precisa executar de forma ordenada e coordenada... Enfim, a gestão visual faz isso por você. Por exemplo, você tem um processo que tem 40 pontos. Esses 40 pontos têm informações ali que são essenciais, que são pontos críticos. Então, você puxa esses pontos críticos, você ilustra esses pontos críticos dentro desse processo. Então, isso é gestão visual, é você ilustrar aqueles pontos críticos para que aquele processo seja executado da forma mais correta possível. É você conseguir colocar tudo aos seus olhos.

A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo?

Não, eu nem sabia o que era isso.

A3. O a3 é um processo de comunicação?

É.

Por quê?

É através do a3 que a gente consegue solucionar problemas e fazer melhorias. O A3 é uma ferramenta muito boa. É um processo de comunicação.

Como o A3 mudou a forma de comunicação na empresa?

Ela sistematizou... é bom para validar os processos... para gerar melhores soluções... para sistematizar o processo de forma mais clara.

Qual é a forma ideal de um A3?

O A3 tem sua estrutura. É preciso ser claro, dizer o que você quer, qual o seu problema atual e sua visão futura. E aí depois você vê como você chega nesse futuro. O A3 é muito claro.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir ser feliz adaptar-se produtivo no sistema tratamento de comunicação.

Tem que saber ouvir, tem que saber falar, mas o importante mesmo é saber ouvir. A pessoa tem que estar aberta a essa filosofia. Tem que saber perguntar também, é importante... E aberta realmente ouvir.

Há algo que eu não te perguntei e você acha importante falar sobre lean e comunicação?

Acho que não.

Você já tinha pensado nisso sistema fator comunicação dentro do sistema?

Não. Não tinha pensado não. Porque o que eu sinto muita diferença mesmo é na forma de resolver os problemas, que realmente facilitou bastante. E, lógico, que isso tem a ver com comunicação sim. Se a gente está resolvendo os problemas de forma mais sucinta é porque a comunicação está fluindo de forma melhor, e o sistema de promove isso.

O que você achou da nossa entrevista?

Muito importante. É muito importante no sistema lean essa coisa da comunicação. E ela flui de forma muito mais muito mais natural.

II - Entrevista com Aline Maciel Rangel Bacelar, enfermeira do Instituto de Oncologia do Vale (IOV).

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Eu acredito que a comunicação com a Toyota ela melhorou muito porque aqui na empresa hoje a gente tem a liberdade de dar ideias, a gente tem a liberdade de pontuar algumas questões, até mesmo com a liderança, porque a gente tem essa facilidade de acesso, e isso facilitou para a gente. Porque existem empresas onde não tem lean em que o funcionário, que é mais da primeira linha, ele não tem acesso aos seus líderes, aos seus direitos. Aqui não. A gente tem essa liberdade de comunicação com eles o tempo todo, independentemente da situação.

Na sua visão, qual a importância dessa comunicação face a face entre as pessoas numa gestão Toyota/lean?

Eu acho que a comunicação em qualquer processo ela é muito importante, ainda mais na área da saúde, por exemplo, uma Orientação médica. O face a face é super-importante. Porque às vezes é uma particularidade para o médico colocar no prontuário e que a gente precisa saber... então essa informação é dada para a gente... até parte de orientação também... O tempo inteiro... E a Toyota ajuda a gente a ser objetivo, a expor... aqui a gente expõe muito nossos erros, quando acontece alguma falha, por mais que a gente faz tudo acontecer, a gente coloca até para o paciente, a gente expõe, a gente tem essa comunicação até com cliente. Muitas empresas elas escondem os erros e as falhas. Aqui a gente é bem claro com isso. A gente expõe, quando tem alguma falha a gente comunica para o paciente verbalmente e até mesmo nos informativos.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Eu acredito que com as ferramentas lean a comunicação é muito mais simples porque a gente aqui na empresa... já é cultural...ter a nomenclatura do lean... então todos têm essa facilidade de comunicação com colegas entre os setores, a gente fala em Alerta... quando a gente faz um fechamento de quadro em nossos rounds, a gente pega várias pessoas juntas... por exemplo, recepção, farmácia e enfermagem... então a gente tem uma comunicação, faz um planejamento com a equipe como um todo. Isso vem do lean, antes não tinha essa comunicação intersetorial... era enfermagem por si, recepção por si, farmácia por si. Hoje não. Hoje no começo do dia reúne esses três, por categorias, digamos assim, porque é a linha do cuidado com o paciente. Isso vem do lean. E isso é muito importante para a gente. A gente consegue fazer todo o planejamento do dia envolvendo todas as pessoas do processo.

Na sua visão, qual a importância do diálogo entre as pessoas numa empresa com gestão Toyota/lean?

Diálogo é tudo. Sem a comunicação a gente não é nada porque o nosso paciente ele passa por diversos processos não adianta eu pensar só em mim e não passar uma informação que eu julgo importante para ele, por exemplo, para a Farmácia. Porque aqui a gente escuta muito paciente. Quando o paciente começa o tratamento, a gente tem uma pergunta que a gente faz para ele, depois de dois dias a enfermeira liga para ele: “o que é mais importante para o senhor”? “Ah, é reservar o box...” A gente precisa dessa comunicação... Se algum paciente que tem alguma restrição o que pede alguma coisa particular para a gente, isso fica em prontuário.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam com relação aos problemas que enfrentavam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Antes do lean, era difícil a gente falar de problemas, expor problemas. Hoje com a cultura lean a gente tem uma facilidade muito grande porque a gente tem o nosso, a gente abre alerta de segurança, quando tem um evento adverso ou um quase erro e se chega aconteceu o mesmo que tem a possibilidade de causar dano ao paciente a gente abre o evento sentinela, e os colaboradores, quando falham... Porque a falha geralmente ela não é da pessoa, é do processo. A gente tem essa maturidade... Por exemplo, se eu, Aline, cometo uma falhas ou quase... eu mesmo abro um alerta e comunico o que aconteceu, para que seja tratado esse problema e não ocorra com meu colega... Aqui, a gente, na empresa não é tratado... a gente não enxerga

um problema como o problema da pessoa... isso aconteceu ou quase aconteceu porque é uma falha da Aline... e no processo que precisa ser revisto... e geralmente quando a gente abre o alerta de segurança e ele é tratado, a gente precisa fazer alguma alteração no nosso trabalho padronizado. Eu acho isso bem positivo. Eu acho que com o lean ajuda muito.

Essa conversa acerca de problemas. Qual a importância disso e como precisa ocorrer numa gestão Toyota/lean?

Conversar sobre problemas é necessário. Porque problemas eles ocorrem, a gente sabe, e ele tem que ser tratado. Por exemplo, a gente tem um monte de alerta de segurança. Às vezes a gente acha que isso é ruim: “aí, tem muito Alerta”... mas não é ruim, isso é bom porque a gente está olhando para os problemas, notificando e fazendo de tudo para que melhore, que evite que chega no paciente. Então eu acho que é sempre válido estar falando. De tanto que nossos quadros de alerta a gente fecha uma vez por semana. Então uma vez por semana é uma olhada para todos os nossos problemas. E se tem assim muita recorrência de um determinado problema, a gente faz evento kaizen em cima dela, a gente faz o mapa de fluxo e revê todos os processos...

Ainda com relação a lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas se comunicavam no processo de procurar/enxergar problemas antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Eu acho que antes do lean, a gente não tinha o hábito de procurar problemas. Muitas vezes, a gente quando ia enxergar, o problema já tinha acontecido. Um exemplo que eu posso dar para o senhor é a auditoria de prontuário. Então, a gente tinha uma pessoa responsável por procurar e ver se encontrava alguma falha nos prontuários. Hoje a gente usa a ferramenta do kamishibai, que é para você procurar problema. Por exemplo, a gente tem uma enfermeira escalada para avaliar os processos. E quando tem um problema, a gente abre um alerta de segurança que trata de problemas. Antes que o problema aconteça.

Ainda sobre o fenômeno cotidiano de lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Eu acho que os problemas não eram tão expostos. Quando a gente tinha um problema, a gente tentava tratar, mas geralmente não era exposto. Hoje esses problemas quando eles ocorrem eles são expostos. E a gente vai tratar os problemas. Os nossos alertas de problemas ficam expostos. Há sempre alerta de segurança.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Mudou. Na verdade antes os problemas eles eram tratados geralmente pelos líderes. A equipe não influenciava. Hoje, não. Hoje quando a gente tem um alerta, esse alerta ele é discutido com a equipe. 95% dos nossos problemas a equipe resolve. Apenas 5% dos nossos problemas, a gente não consegue resolver, e aí precisa ir para alta liderança.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Antes da gestão lean não se fazia perguntas, isso era mais restrito à alta direção. Mas com a gestão lean mudou. A gente faz sempre perguntas no dia a dia quando, por exemplo, a gente vai fechar um quadro de ideias, não vem um líder no setor para fechar, mas é toda a equipe que participa desse fechamento né?, tão perguntas são feitas para a gente, e a gente responde. Todo mundo aqui tem o livre arbítrio de expor o que pensa. Acho que isso é muito importante.

Qual é a importância na gestão Toyota/lean de se fazer perguntas a quem faz o trabalho? Como deve ser esse processo?

Eu acho que é muito importante porque quem está na linha de frente, que está executando, é ele que sabe o que é melhor no processo. Se você como um líder acha que você sabe tudo talvez você não consiga caminhar tão bem. Você precisa saber da sua equipe inteira... qual é a visão dela... Fazer perguntas é muito importante, isso sempre agrega no processo.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e

sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Mudou, com certeza. É como eu disse para você, não tinha tanta comunicação, não era tão aberto, para quem está na linha de frente, expor suas opiniões. As decisões elas eram tomadas, mas nem sempre era pedida a opinião dos assistentes. Hoje não. Hoje mudou muito. Qualquer melhoria que é proposta para o setor, chama-se toda equipe e pede opinião, para ver se todo mundo concorda antes de implementar. Qualquer mudança passa pela aprovação de todos. Isso é muito importante porque quem está executando, quem está na vivência, se ela não concordar com processo, eu acredito que ela não vai fazer tão bem feito. Então é muito importante essa comunicação de saber ouvir.

Saber ouvir: Qual a importância disso e como precisa ocorrer numa gestão Toyota/lean?

A gente precisa saber ouvir independente se é ideia ou se é crítica. Porque as críticas elas ajudam a gente a melhorar. E cada um tem uma visão. Às vezes o que eu acho que é bom, que é certo, a minha colega, que tem uma visão diferente, ela acha que não, que se fazer de outra forma é melhor. Então o que eu acho que é legal a gente ter um consenso, ouvir o que o colega tem a expor, medir, claro, né? E executar o que for melhor.

Como se deve ouvir?

Deve-se ouvir de mente aberta. Tem pessoas que não sabem ouvir. Você começa a dar uma ideia, mas a pessoas já corta e já descarta. Eu acho que não é assim. Acho que tem que ouvir o contexto como um todo e tentar enxergar. Acho isso muito importante. Tem pessoas que tem muita dificuldade em ouvir. Elas não conseguem. Acho que é muito importante a gente ouvir.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Tinha muito email, muita planilha... Hoje, a gente usa bastante ferramenta. Então, a gente faz muita administração visual, que é uma comunicação não-verbal, mas que é muito

eficiente. E a gente tem bastante comunicação no dia-a-dia. Por exemplo, o round diário. É uma forma de comunicação entre os setores e verbal. É uma reunião rápida, objetiva e que passa todas as informações que a gente precisa. Que nem sempre o e-mail ele é visto no tempo que deve ter visto ou até mesmo a interpretação da leitura um pouco diferente. Acho que com o lean melhorou muito, porque ele tem muitas ferramentas que facilitam a comunicação. E vez de você mandar um e-mail... Por exemplo, lá no nosso setor a gente tem muitas planilhas que estão visuais, que você bate o olho e você enxerga o que ela quer dizer.

Mas qual comunicação foi priorizada, à distância ou a presencial?

O nosso quadro de ideias ele é fechado toda semana. Então, isso é uma forma de aproximar a liderança da gente. O meu quadro, ele é fechado com toda a equipe, mais a nossa Líder, onde a gente lê todos os problemas, de como vai tratar... E eu acho que a comunicação verbal é muito mais importante porque ela cria muito mais vínculos do que a eletrônica.

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Mudou a abertura da gente expor o que gente quer, que a gente pensa. Isso mudou bastante. Como a gente é da enfermagem existem procedimentos a serem realizados. E antes esses procedimentos eram escritos em pastas e ficavam em gavetas. Hoje, não, eles ficam expostos, e toda a enfermeira, quando ela, entra ela é treinada. Então, tem esse vínculo com a gente, quando ela. E lá tem que trabalhar todas iguais. A gente brinca que é como se fosse um nado sincronizado. Se você tem alguma dúvida de algum procedimento... você acessa um arquivo que fica com esses documentos, e se você ver que uma colega está fazendo alguma coisa que não está dentro do padrão, a gente tem esse livre arbítrio de ter essa comunicação, a gente tem uma equipe bem acessível, bem unida. Eu acho que isso mudou bastante, é bem importante.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

Antes do lean, as reuniões eram marcadas, eram reuniões mais longas, não tão objetivas

como hoje. Com o lean, a gente tem o nosso round diário, e o round ele é curto, ele tem que durar entre 5 a 10 minutos, no máximo e no início do dia, e existem assuntos talvez fossem tratados em reuniões no passado, que hoje são trazidos para a gente no round. Às vezes é só uma orientação ou algum fato importante que aconteceu... então, todos os dias têm o round das lideranças, onde nos reunimos para falar pontos importantes do dia... São reuniões mais frequentes, mais curtas e mais objetivas. Acho que agrega. Quando você pega um tempo muito extenso que sai do seu trabalho, vai a uma reunião, você deixa de agregar de alguma forma.

Quais são as características comunicacionais marcantes de uma reunião numa gestão Toyota/lean?

Eu acho que é você ser objetivo e dar foco para o que é mais importante, sempre priorizando a segurança do paciente. A gente sempre foca na segurança. E ser objetivo.

De forma geral, como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Antes da gestão Toyota lean, a gente tinha os gerentes, coordenadores... e a gente não tinha tanto acesso aos gerentes. Eles eram mais recuados. Hoje, eles estão diretamente ligados com a gente. Eu acho que melhorou muito. Mudou para melhores. Eles hoje estão diretamente ligados aos nossos processos. Sempre ajudando a gente a melhorar. Dão muita abertura para a gente na comunicação. Eu acho que isso é muito importante. Qualquer problema que a gente detecta, que não está legal, a gente leva para coordenação, e ela está sempre disposta a ouvir e a ajudar a gente melhor forma.

Você é líder?

No momento eu estou cobrindo a minha coordenadora. Ela está de férias, e eu fico de suplente.

O sistema lean mudou a sua forma de liderar também?

Sim, sim, mudou.

De que forma?

Nessa comunicação, nessa facilidade que a gente tem de tratar... Como a gente tem uma equipe que tem o livre arbítrio de expor o que pensa, de dar ideias, isso acaba gerando mais confiança nas pessoas, mais dedicação. As pessoas trabalham com prazer. É muito bom.

Como as lideranças se comunicavam com as pessoas especificamente para fazê-las trabalhar melhor antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura isso hoje?

Como não tinha essas reuniões de fechamento de quadro semanal de ideias, eu acho que o contato com eles, com a liderança, antes do lean, era mais restrito, era um contato menor. Hoje, com o fechamento de quadro de ideias, com essa abertura de comunicação, a gente sente a liderança mais próxima da gente. E você sente que a equipe está o tempo todo dispostas a lhe ajudar. Porque o líder não é nada sem ter a equipe junto. A gente tem uma união muito grande. E isso é tudo. O trabalhador que trabalha satisfeito, ele sempre contribui.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Eu acho que antes era mais difícil a gente ouvir críticas. Porque como elas não eram tão expostas, as pessoas ficavam recuadas. Hoje como a gente trata do problema com mais exposição, as pessoas estão abertas ouvir críticas. Então, quando o setor comete uma falha, ele sabe que está errado, e que a gente vai abrir um alerta de segurança e que vai tratar o problema. Então, a gente trata a crítica como uma oportunidade de melhoria.

Qual a importância disso na gestão Toyota/lean? fazer crítica e ouvir críticas?

Eu acho que tanto fazendo ou ouvindo crítica é uma oportunidade para gente melhorar os processos. Porque quando a gente fica muito tempo num processo, ele acaba ficando engessado. Você acha que você está dando o seu melhor. E quando vem uma pessoa de fora, que não participa diretamente do processo, ela tem a capacidade de enxergar alguma melhoria. Então a gente tem que estar sempre aberto a ouvir. E quando eu vou no setor que não é o meu, que eu consigo enxergar de uma forma diferente, eu também tenho autonomia para dar ideias e

se for preciso fazer alguma crítica.

Como fazer críticas num sistema Toyota lean?

Como fazer crítica? Acho que quando a gente critica algum processo, a gente tem que pelo menos dar uma sugestão de melhoria. E hoje aqui na clínica que a gente usa o nosso quadro de ideias. O quadro de ideias, ele é muito bom. Você dando uma ideia de melhoria é uma sugestão para você contribuir para aquele setor a melhorar um processo. Acho que seria uma crítica indireta.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Antes do lean, a gente tinha mania de achar o problema era da pessoa e não do processo. No lean, a gente não trata o problema como um problema da pessoa. Por exemplo, quando eu cometo algum erro, a empresa enxerga que o erro está no processo, que o que tem de melhorar é processo. Então, acho que isso faz com que a gente fica até mais tranquilo. Não tem uma punição. Pelo contrário, quando tem alguma falha, a gente abre um alerta de segurança, reúne a equipe, até quem cometeu essa falha participa desse fechamento para dar sugestão de melhoria, sobre como a falha ocorreu. Então todos conversam. E aí vamos trabalhar para que aconteça esse funcionamento ideal. Não tem punição. Nem verbal. Quando acontece uma falha, a gente não aponta a pessoa, a gente olha apenas para o processo.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Sim. Sim. Porque quando a empresa ela enxerga a falha como falha de pessoa, a pessoa ou colaborador ele sente medo de expor um erro. Dependendo do erro que a gente comete, se a gente não falar ninguém vai saber. Mas como a gente tem essa cultura, já na empresa, de enxergar o problema como de processo e não de pessoas, quando eu cometo um erro que só eu enxerguei, eu me sinto na obrigação de notificar e tratar. Porque assim como eu falhei, o meu colega pode falhar também. Eu acho que isso é muito bom. Dá um conforto para gente.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Não tinha um ensinamento tão grande quanto a tratar problema. E com a metodologia lean, a gente hoje melhorou isso e muito. A gente faz diversos cursos sobre coisas do lean. Mudou muito isso. É uma forma de ensinar a gente a tratar de problema, a enxergar o problema. Mudou bastante.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

A gente quase não tinha gestão visual na empresa. Isso hoje mudou bastante. A gente tem várias gestões visuais. A gente tem muita comunicação interna hoje que é basicamente gestão visual. Não precisa mais você ficar ligando, incomodando o colega, sendo que ele consegue sinalizar para mim de alguma forma visual, antes que eu precise perguntar para ele. Isso melhorou muito.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

A gestão visual eu acho que é uma informação que você consegue passar de uma forma objetiva e que se você olhar, você consegue enxergar tudo que está acontecendo de uma forma muito clara.

Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean?

Uma gestão visual boa ela tem de ser bem sinalizada. Tem que ser objetiva. E é isso.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Não fazíamos. Aí depois da gestão visual, o A3 é uma ferramenta que a gente usa para

tratar a maioria dos nossos problemas. Vários alertas que a gente abre, a gente trata em forma de A3.

O A3 é uma forma de comunicação? Como o processo A3 mudou a forma de comunicação na empresa?

Mudou bastante, e ele ajuda a gente a solucionar vários problemas. Ele faz a gente enxergar de uma forma ampla. Ajudou bastante.

Pensando no A3 como uma forma de comunicação, quais os elementos comunicacionais que ele precisa ter?

A gente tem que desenhar, colocar nele nossos problemas atuais e colocar suas medidas. E o que que a gente propõe de melhoria. E desenhar e acompanhar. Não adianta você fazer, enxergar um problema, propor a melhoria, implementar e nunca mais olhar para ele. Você tem que acompanhar e ver qual foi o feedback. Se você conseguiu atingir o objetivo que você tinha. A gente tem que sempre olhar.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir ser feliz, adaptar-se, produtivo no sistema Toyota/lean de comunicação?

Capacidade de aceitar mudanças. A cultura lean, ela faz com que a gente mude muito. Então a pessoa tem que estar aberta a mudança. Pessoa que não se importa de ouvir, uma pessoa que não se importa de receber críticas... Tem que ser uma pessoa bem aberta. Se for uma pessoa fechada, por exemplo, “ah, eu só faço isso, eu só faço assim...”, que não está disposta a mudar, ela não consegue se ver eu não ela ao consegue se aderir ao nosso sistema. Se a pessoa não consegue se adequar a esse nosso jeito, ela não vai conseguir ficar na empresa, porque ela vai estar sempre sendo cobrada nisso.

Há algo que eu não te perguntei sobre essa questão de lean e comunicação que é relevante?

Eu acho que você perguntou tudo.

Você já tinha pensado nisso? No fator comunicação no sistema Toyota lean?

Sim. O lean a gente usa comunicação o tempo inteiro, né? A gente tem kanban visual, a gente usa comunicação de várias formas, essa abertura de sempre estar ouvindo. Acho que a comunicação é tudo.

O que você achou da nossa entrevista?

Produtiva, interessante, e a comunicação eu acho que ela é a base de tudo. Em qualquer processo, em qualquer tipo de serviço tem que ter a comunicação. Uma das perguntas do nosso round é “o que podemos melhorar”. E sempre fecha ele na sexta-feira aí toda vez a gente sempre coloca “comunicação”, que a comunicação é tudo, e um setor que não se comunica com o outro, fica uma falha. Comunicação é tudo.

III – Entrevista com Antonia Marta, copeira do Instituto de Oncologia do Vale (IOV).

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Mudou sim. Eles sempre passam para a gente as coisas que vão acontecer na empresa. A gente sempre está informado de tudo.

E antes não era assim?

Era, né? Mas acho que melhorou.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Mudou também, bastante. Eu não sei te expressar exatamente como que era... Hoje, a gente conversa bastante sobre a empresa, sobre o que está acontecendo na empresa, os problemas... sobre o foco deles aqui, que é o paciente, né? Então... tudo o que acontece na

empresa, eles passam para a gente.

Hoje, há mais diálogo ou menos diálogo?

Tem mais, com certeza. Sem dúvida.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam, de forma geral, com relação aos problemas que ocorriam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Ah, não sei te responder isso aí não... Eu vejo assim... que eles conversam bastante sobre o que está acontecendo na empresa. Eles falam muito sobre os atrasos que acontecem. Isso eu vejo bastante.

Ainda com relação a lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas se comunicavam no processo de procurar/enxergar problemas antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Eu trabalho na copa... E eu vejo que hoje eles conversam mais sobre os problemas da empresa. Acho que é importante falar sobre problemas.

Ainda sobre o fenômeno cotidiano de lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Mudou isso sim, com certeza. Na copa, onde eu trabalho, antes a gente tinha problema com a geladeira. Hoje a gente tem o 5S. Antes a geladeira era uma desorganização total. Hoje, mudou, porque tem o 5S. Então hoje a gente fala sobre problemas. Com essa organização que a gente está tendo na copa, melhorou bastante. Eu hoje me sinto mais à vontade de falar sobre problema, antes não. Acho que é por causa do lean. Se hoje eu tenho um problema eu falo.

Antes havia medo de falar do problema?

Pode ser, né? Hoje eu sinto maior liberdade. Se eu tenho um problema de produtos que

eu recebo da logística, eu não tenho mais dificuldade para falar.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Antes não tinha muito esse negócio de consenso não. Hoje, já tem mais acordo. Digamos, eu... eu sou da copa. Outras meninas são da limpeza. Antes, se eu desse uma ideia, era mais difícil delas acatar. Hoje, elas já acatam a minha ideia também. E ambas as partes. Eu também falo para elas. Qualquer coisa que vocês tiverem, eu faço também... Hoje está bem mais fácil de entrar em acordo.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Hoje se faz mais perguntas, né? Eu mesmo pergunto muito. Quando eu tenho dúvidas eu pergunto mesmo. E eles me passam tudo...

Há uma liberdade maior ou menor para perguntar?

Bem maior. Eu pergunto para o meu líder, ele pergunta para mim também... Hoje isso está mais incentivado.

Na sua visão, qual é a importância de se fazer pergunta no dia a dia do trabalho?

É porque, quando a gente tem dúvida, tem que pergunta que é para você ficar mais informado. Se você não tem liberdade para perguntar, como é que você vai resolver seu problema? Então isso melhorou...

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Ah, sim, com certeza mudou. Porque o lean é uma forma de saber ouvir os problemas. E se você sabe trabalhar com lean você ganha mais tempo, né? E você resolver melhor os problemas. As pessoas passaram a ouvir mais os problemas. Elas querem ouvir. Mudou isso sim.

Na sua visão, por que é importante saber ouvir as pessoas no dia a dia de trabalho?

Para ter um melhor desenvolvimento na empresa, tanto com relação aos funcionários como com os líderes. Se o seu líder não souber te ouvir, como é que eles vão desenvolver a empresa?

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Eu acho que antes era tudo mais pelo computador. Hoje é tudo mais ao vivo, mais pessoalmente. Isso melhorou. Hoje eu me sinto mais informada aqui sim.

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Mudou sim. Mudou para melhor. A gente tem um round diário, feito pela nossa equipe, que é quando discutimos os problemas. Então, aquilo ali, todos os dias, a gente faz aquele round, né? E aí se tem alguma coisa a dizer entre a equipe, a gente está sempre conversando. E isso não era assim. Não tinha isso. Não tinha esse round. Então... Não tinha um relacionamento igual hoje com a equipe.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

Hoje está melhor porque antes não tinha essas reuniões do round, que são diárias. Antes não tinha entendimento na equipe, né? Não se falava nada... Hoje, não. A gente conhece um a ideia da outra. Melhorou bastante.

De forma geral, como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Eu já mudei de líder aqui umas duas ou três vezes. Porque eles vão subindo de cargo... Nunca tive problemas. Fui sempre bem aberta para conversa com o líder. Eu nunca tive dificuldade em conversar com meu líder. Pode ser que melhorou... mas eu sempre tive total liberdade de conversar com meu líder. Até uma vez uma psicóloga me entrevistou aqui e me perguntou se eu tinha medo do meu líder, e eu disse que não. Que eu tinha respeito pelo meu líder. Eu me sinto à vontade de, em qualquer problema que eu tenho no meu setor, tenho total liberdade. Pode ser que melhorou. Mas eu sempre tive liberdade de chegar na minha líder e dizer, olha, está acontecendo isso, isso e isso... Se eu tenho algum problema eu falo mesmo. E acho que sempre foi assim.

E a forma com o líder fala, dialoga, com a senhora? Isso mudou?

Acho que isso melhorou. A forma deles ouvirem e te responderem. Eles sabem te ouvir mais. Não sei te responder muito não... mas melhorou. Eles tentam ajudar a gente a melhorar o trabalho... não sei se eu respondi bem.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Acho que antes era pior. Eu sou da copa, então eu escuto de tudo, né?

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Nesse sentido, eu não sei te responder não... Não tenho conhecimento disso não...

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Sim... Não sei te responder muito isso não... Não sei...

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Hoje, tem bastante isso... cada dia é um aprendizado... Até esses cursos do lean aí, eu já fiz alguns, né? Então, eu acho que, para a gente, mudou. Acho que melhorou isso sim. Tudo o que o doutor Fred traz para a empresa ele quer que os funcionários dele tenham esse conhecimento.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Isso não tinha antes não. Mudou muito. Acho legal. Acho importante isso para a empresa. Porque deixa as pessoas mais informadas, né? A pessoa chega e já vê, e já sabe...

A senhora faz gestão visual no seu setor?

Faço sim. Tudo o que eu tenho, os materiais, as pessoas que chegam não têm dificuldade de encontrar. Tem que estar tudo visual.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

Gestão visual é você deixar as coisas bem claras, em visíveis, para ninguém ter dificuldades para encontrar no setor de trabalho. No meu caso da copa, se eu fico doente e não veio trabalhar, se tem as coisas visíveis lá, quem ficar no meu lugar não vai ter dificuldades em fazer o que eu faço. Então, nisso, a comunicação mudou muito para a melhor. Tem até os kanbans que os meninos da logística fizeram lá, né? Tem a quantidade de produto, eles já sabem a quantidade que tem que repor... então, isso não tinha também... Então, ficou tudo melhor, porque tudo ficou bem mais claro, né?

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Não tinha não. Eu ainda não fiz não. Eu já participei de um com as meninas lá da limpeza. Acho isso importante porque ele faz melhorar o trabalho.

O A3 ajudou na comunicação?

Acredito que sim. Porque facilita o setor. Eu já li um A3 e entendi. Já me pediram esses dias para eu fazer um A3 na Copa... Não sei se eu vou conseguir...

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir se adaptar, se integrar de forma eficaz e eficiente no sistema lean?

Ela tem que ser comunicativa, saber se expressar com as pessoas, entender bem as pessoas, saber respeitar o outro, ouvir o outro... Então, a gente tem que saber tratar o outro, saber respeitar o outro...

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

Não. Acho que mais importante no emprego da gente é saber respeitar o próximo.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Não tinha não.

O que você achou da nossa entrevista?

Achei legal. Não sei se eu soube responder...

IV – Entrevista com Carlos Frederico, médico e diretor executivo do Instituto de Oncologia do Vale (IOV).

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Eu vou demorar para responder porque eu vou pensar... Como era antes e como era agora... acho que eu vou falar como é agora porque essa é uma peça crítica do processo. O que a gente tem agora é exatamente o que a gente não tinha antes. A comunicação é o produto mais importante da medicina. Pode não parecer, mas é a informação, a capacidade de você tratar a informação que você tem corretamente. E a gente não tinha habilidade de transmitir essa informação adequadamente. Então, ela era transmitida de uma maneira muito fragmentada. Talvez a coisa que tenha tido o maior impacto de todo o nosso modelo, de toda a nossa atividade, de tudo o que nós fizemos com lean aqui, foi a qualidade da informação que a gente transmite hoje. Um fluxo de valor ele tem um fluxo do produto, das pessoas e da informação... mas o produto principal, nosso, de fato, é a informação. E conseguir criar um fluxo de informação que faça sentido e que tenha uma sequência lógica e que traga as informações relevantes para o processo assistencial talvez tenha sido a coisa mais importante. Nesse sentido, é que não só a forma de pensar, mas o uso adequado das ferramentas é que é algo que transformou a nossa vida. Então, antigamente a gente tinha problemas, e a conversa era assim.. ah, mas eu falei que era para não fazer isso... Não existe esse tipo de conversa mais. Não é mais desse jeito. Agora é: o processo é esse, o protocolo é esse, e quando ele dá errado, a gente tem que descobrir por quê. Mas “eu falei” não está mais entre os argumentos. Então, mudou de maneira dramática a forma como a gente se comunica, tanto interpessoal e como sistema.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Isso tornou o que a gente faz mais fácil. Nós somos tradicionalmente muito abertos ao diálogo. A gente nunca teve muita dificuldade em ter diálogo e nunca tivemos muito problemas com autoridade, de dizer, olha faça isso como eu quero... mas quando a gente passou a enxergar o processo como a origem do problema o diálogo foi muito mais fácil porque ele não apontava para as pessoas como origem dos problemas, e portanto não era um diálogo de acusações, de você não fez isso, você deixou isso pra trás, você esqueceu, aconteceu isso... quando você entrar na discussão é o processo é todo errado.. a gente que tá fazendo tudo errado e tá sobrecarregando uma pessoa... essa pessoa se sente frustrada e sobrecarrega e como se fosse culpada... então o diálogo focado nos nossos processos e objetivos melhorou e facilitou muito o próprio processo

de comunicação... porque as pessoas não discute entre a responsabilidade, elas discutem os problemas como defeitos do processo e não de alguém individual.

Qual a importância do diálogo para a gestão lean dar certo?

Não tem como fazer gestão lean sem diálogo. Na verdade, nossa capacidade de falar e de abstrair em cima do que a gente fala é o que diferencial a gente dos macacos. Isso vem da capacidade de diálogo. E o que muda substancialmente é que você estando de fato aberto ao diálogo é você ser capaz de ouvir opiniões divergentes e entender que a divergência não é com você mas é diante de um problema e usar o método científico que é o próprio método lean você olhar para os fatos e dados e não para opiniões muda radicalmente a forma como acontece o diálogo, porque não é suposição, não é sentimento, não é impressão, é fato e número, fato e número... e você não te conflito com número... você pode até ter conflito de como esse número é comentado ou avaliado, isso é uma opinião, mas o fato não se discute.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam com relação aos problemas que enfrentavam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

São duas questões com relação a problemas. Uma é a cultura que já tivemos de que não temos problemas. Então você assume que o seu gerente está lá ou para não ter problemas ou para resolver todos os problemas. E acaba sendo um negócio muito alucinante, porque o indivíduo passa o dia inteiro apagando incêndio, correndo atrás dos problemas que ele não tem ou que ele acha que é pago... e a produtividade dele no geral é muito baixa. Quando eu mudo o meu modo de pensar eu deixo de ter essa esquizofrenia... eu não tenho problema, mas passo o dia inteiro correndo atrás de problema, e quando muda você fala, ok, eu tenho problema e eu vou tratar do problema.. e aí muda a sua abordagem.. e você passa a ser caçador de problemas... as pessoas aqui ganham para encontrar problemas... Havia uma comunicação sobre problemas, “mas eu já resolvi isso”. Só que amanhã, ele voltava, e depois voltava... Na verdade, era paradoxal. Na verdade era não entender o que é tratar de problema. As pessoas o tempo correndo atrás dos problemas de ontem que não foram resolvidos, ou que foram mal resolvidos. Era uma espécie de salve-se quem puder. Todo mundo defendia o seu e às vezes resolvia o seu problema transferindo o para alguém. Era completamente diferente. Quando a gente conseguiu enxergar o que a gente faz como um sistema, e a figura por trás disso é mapa do fluxo de valor,

a gente começou a entender que tratar de um problema num pedaço eu só transfiro o problema, só mudou ele de dono, mas ele continua existindo. E depois chega uma hora que você tem que decidir onde você vai deixar porque você não vai conseguir resolver. Mas aí é uma escolha consciente. Mudou a forma como as pessoas entende o que é tratar de problema.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Antes eu não tinha problemas, então se eu encontrava ou eu escondia ou eu corrigia escondido e pronto ou faz como o Homer Simpson, cheguei, já estava assim, não mexo. E menos ainda eu encontro, se encontro eu escondo... e está tudo, está tudo ótimo. Não tem problemas. Aí a diferença hoje é que eu quero olhar para problemas e encontrar problemas que me ajudem a melhorar o meu processo. Eu preciso mudar a abordagem situacional diante de um problema. E isso é o que o nosso sistema de alerta faz. A gente faz que todo mundo abra alertas, que encontre problemas, e que uma vez esse alerta aberto e criado essa pessoa colabora para a resolução desse problema, o que faz com que essa pessoa não só queira criar esse alerta do problema mas também ser parte da resolução, do tratamento desse problema, o que também dá a ela mais autonomia e mais satisfação no trabalho, e isso ao longo do tempo tem um efeito relevante, porque as pessoas acabam ganhando muito tempo, não tendo de tratar dos mesmos problemas todos os dias, então o trabalho delas fica mais leve, o que diretamente as torna mais produtivas, mais prazer no trabalho.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Antes era um método tradicional, na qual o líder ele não fazia perguntas, ele entregava as respostas e normalmente as erradas. Então, ele normalmente não tratava dos problemas. Então, essas ordens eram maneiras de você simplesmente achar que resolveu o problema, e ele ia se repetindo ao longo do tempo, e as pessoas na operação criavam mecanismos para contornar esse problema.

O que é fazer perguntas na gestão lean?

É a maneira de entender o sistema. A pergunta, ela tem de ser socrática. Para você encontrar a causa raiz de um problema normalmente a primeira contramedida que você propõe é a errada porque você, na maioria das vezes, ou está envolvido demais com o problema, enxerga ele como um todo, ou você só usa a mesma contramedida que usava antes e achava que ela estava funcionando. Mas a principal pergunta é: “como que eu garanto que esse problema não vai se repetir?” Então, eu tenho que mudar a forma com que eu olho para uma pessoa que tem um problema, buscando extrair dela a própria compreensão, que na maioria das vezes eu não tenho por que eu não estou lá. O cara que não entende do dia a dia de uma enfermeira, acha que ela tem tempo de ir e voltar... Então, a pergunta é: como seria a melhor maneira de fazer isso para você que faz o trabalho e, portanto, tem a resposta? O método de fazer perguntas é você conseguir extrair respostas através de perguntas, mas respostas de quem é o real dono do problema. E é complicado fazer isso.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Antes você não tinha “escutatória”. Você tinha só ordenatória. Você tem um problema e eu tenho a resposta. E a resposta é essa e você faz isso desse jeito. Eu sempre fui mais auscultatório. Eu sempre gostei de ouvir. Isso já fazia parte de mim já. Mas eu tinha e tenho pessoas que têm muita dificuldade em ouvir. E não conseguem não ficar sem dar respostas. Isso é um esforço razoável. É muito difícil você, como chefe, aguentar a ansiedade de não ter respostas para tudo. E algumas pessoas entendem que uma vez sendo chefe, ele é obrigado a ter resposta para tudo. E a mudança é justamente esse modo de pensar. O chefe ele não tem que dar respostas para tudo. Ele precisa buscar respostas para tudo. Mas não necessariamente ter. E, então, as pessoas que não conseguiram se adaptar a isso foram saindo do IOV. A gente perdeu um monte de gente boa que não conseguiu se adaptar a ansiedade de não dar a resposta. De não poder dar a resposta. E de não querer ouvir de outro a resposta. Como se sentisse perdida. Em nosso processo de crescimento e aprendizagem com lean, a coisa que eu mais ouvi, o tempo inteiro, nesses últimos anos e continuo ouvindo, é que as coisas aqui são muito soltas, que a gente não dá resposta... Então, existe uma mensagem atrás disso, que a pessoa fica ansiosa porque ela não tem a resposta. Ela vai ter que procurar a resposta por ela mesmo, e não é assim

tão linear, tão óbvio.

Qual é a principal característica do ouvir no sistema lean?

Ouvir não é o suficiente. Você precisa ser capaz de combinar isso com uma análise. Capacidade de refletir. E só a partir daí é que você pode pensar, quando ouve e encontra alguma alternativa em desenvolver e aplicar uma ferramenta. Então você precisa ser capaz de ouvir e ter outras habilidades e conhecimento para juntar a escuta à análise e um método para juntar isso tudo. Então, ouvir é ser capaz de refletir e transformar isso numa ação coerente.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

A comunicação por meio eletrônico ela tem só um objetivo que é ou estabelecer alguns marcos dentro de uma etapa de um processo, registrar etc. pra funcionar nesse sentido, como se fosse de fato um marcador de eventos... a gente usa... eu com meu pessoal eu me comunico muito pouco por email... quase nada... minha caixa de mensagem é quase vazia... porque a nossa comunicação é face a face... antes a minha caixa de email era um monstro a ser administrado.. e isso não tinha valor real.. a gente ficava comunicando coisas que não tinha valor... e esse gerenciamento diário hoje é face a face, oral, transmitido verbalmente... eu continuo tendo acesso à informação transmitida... mas é só uma documentação para registro... mas isso não é a forma de tomar...

Essa comunicação mediada por suportes atrapalha a gestão? Qual é a importância de ter mais comunicação face a face?

É, duas coisas dentro disso... uma coisa é... O que realmente precisa ser comunicado? E aí quando você estrutura o seu sistema em processo, os processos comunicam por eles mesmos... e ele gera a informação circula através dele.. e a gente olha só a informação que deu errado. Então cai muito nível de necessidade de informação. Eu não preciso comunicar tudo, porque eu tenho um processo que diz o que precisa ser feito. E eu sou vou tratar daquilo que não é adequado. Outra coisa é, ok, como é melhor a comunicação face a face. É muito difícil escrever algo que expresse realmente o que você quer dizer, então é muito mais fácil fazer a comunicação face a face, ela é muito mais rica e, portanto, ela é muito mais eficiente. Se eu

quisesse fazer, se eu tivesse de responder essas suas perguntas por escrito, eu ia gastar 5 ou 6 vezes mais que falando com você... ela é muito mais simples.

E talvez mais verdadeira também?

Exato. Então porque que ela faz muito mais sentido e nesse sentido porque que esses round diários são importantes porque ele permite essa comunicação face a face, diário, toma 15 minutos do meu tempo, eu tenho o roteiro do que eu preciso saber, o que são importantes do meu dia, eu estou comunicando as coisas que são importantes, eu estou fazendo isso face a face, e eu consigo estabelecer dessa maneira um vínculo real com as pessoas e os processos.

Você já se deparou com pessoas que não sabem se comunicar? Que precisam aprender? Ela está lá, ela está vendo o problema , mas...

Existem muitas pessoas assim. Hoje existem menos pessoas aqui dentro do que fora. Gente que se comunica mal e de forma não consistente, com poluição de informação. A gente tem muita dificuldade na interface com outras organizações, exatamente porque as pessoas se comunicam muito mal. E as vezes elas acham que a nossa forma de comunicar é... arrogante.. porque ela é detalhada porque as vezes é “como se eu não soubesse” mas é porque é relevante para que seja detalhada. Isso é muito comum acontecer aqui. Tem muita gente que se aborrece com essa maneira de se comunicar detalhada tanto verbal quanto oral quanto escrita. E depois ela entende que isso faz muito sentido para ela. Muitos dos nossos fornecedores acaba adotando essa prática para fora porque acaba melhorando a prática da comunicação e diminui o ruído oculto da comunicação, aquilo que não foi dito...

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Primeiro é clareza de propósito enquanto equipe. Pessoa que está lá na digitação, ela não é só um digitador. Ela está fazendo o faturamento. Então, o proposito dela não é digitar. É participar do processo de faturamento. Hoje dentro do faturamento todas as pessoas rodam em todas as funções. Todos sabe fazer todas as etapas do trabalho. Isso cria flexibilidade para que quando falte alguém outro cubra, mas isso também cria o conhecimento do processo inteiro por

todas as pessoas. Ela entende que aquilo que ela digital errado ontem fez falta para ela hoje. Então essa consciência também muda do trabalho em equipe, de que a equipe trabalha com um proposito claro e comum. Antes eram pessoas executando tarefas especificas e cada um fazia aquilo que era designado, mas não tinha noção ampla do processo, clareza do que significava aquela tarefa.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

Reunião é uma tarefa sem valor agregado, né. É desperdício. Quanto mais reunião eu faço...se eu chamei aquilo de reunião é porque é desperdício. Agora vamos fazer um projeto, um A3, aí eu estou criando valor... Então, de qualquer maneira, é aquele desperdício que não dá para eliminar, é o desperdício necessário às vezes.. o ideal é que eu não precisasse disso... então a gente faz reuniões o mínimo do mínimo... round diário, semanal... a gente reunião que a gente discute caso clínico, mas aí é outra coisa... então aí eu crio valor... mesmo assim ela tem muito desperdício dentro dela, mas o proposito dela cria valor. Eu crio valor dentro dela como um todo, que ela não deixe de existir, mas que ela seja mais produtiva. Então, eu fujo de reunião como o capeta foge da cruz.

Como eram as reuniões antes e como ficaram depois?

Eram absolutamente improdutivas, ia para bater papo, conversa fiada. Gastava-se muito tempo para resolver muito pouco. O que nós fizemos foi diminuir drasticamente o número de reuniões. Hoje eu quase não tenho reuniões. Eu tenho as que são críticas, e a maior parte delas envolvendo projetos. Voltadas a... hoje a nossa atividade é quase toda orientada a projetos. É uma tomada de decisão, ou uma reflexão... uma análise de algum problema.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Como é hoje: hoje eu peço para que me critique, por favor, eu não quero ouvir elogios. Eles não me ajudam, eles não me ensinam nada, eles não trazem para mim nenhum conhecimento, é só uma satisfação momentânea. E isso não é uma questão de ser esnobe, quem está elogiando não está enxergando a quantidade de problemas que a gente tem. Quantos alertas

de segurança a gente para resolver? 600. Isso é muito problema, não é pouco problema. Então, está tudo bem? Não está tudo bem. Nós temos muitos problemas. Hoje nós queremos e ouvimos falar de problemas o tempo inteiro.

Se a pessoa começa a te elogiar você não gosta?

Eu penso, esse cara aí quer alguma coisa...

E como era antes?

Antes a gente era muito generoso em criticar e muito mesquinho em ouvir críticas. A gente gostava de descer a lenha nos outros... e ouvia críticas de maneiras mesquinha. Falando coisas do tipo “você nem sabe como isso é complicado...”

Como fazer críticas no sistema Toyota lean?

A crítica é no processo. A gente não critica pessoas.

Mas as vezes não dá uma “contaminada”?

Às vezes a gente não tem habilidade para fazer isso. E aí é uma coisa que acontece as vezes. Uma coisa que a gente mais ouve aqui é que a gente é frouxo, folgado.. e que vive pisando um no pé do outro. Que na verdade é essa inabilidade de fazer críticas.

Você acha que no sistema lean as pessoas precisam aprender a fazer críticas?

Eu acho que a crítica... você não está criticando o que pessoa está fazendo... Você está identificando problemas no processo... É um processo com defeito... E você quer corrigir o defeito... há essa necessidade de tratar do defeito... E quando você vai lá e fala você pode misturar a pessoa com o problema...

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Antes era atribuída a responsabilidade: fulano é responsável por isso. A culpa é dele. A fruta podre. Hoje não faz o menor sentido disso.

Mas você acha que é possível eliminar a culpa com lean? É possível isso?

Eu acho que isso é meio da natureza humana. Sempre vai ter pessoas competindo emocionalmente por atenção, por posição, por mais poder, por mais influência... e isso nunca vai deixar de existir. Quem disser que não tem isso é porque está usando disso para ganhar influência e poder. Então, isso existe. O que não quer dizer que mesmo pessoas que estejam altamente competitivas não possam cooperar em propósitos comuns. E a diferença está no propósito comum. Ou eu tenho uma clareza de propósito comum, e isso é o norte, e isso determina o meio de agir, ou eu não tenho, e aí eu deixo as pessoas entrarem em conflitos, disputarem o poder, apontar dedos, culparem umas às outras... Acho que a Toyota não eliminou isso. É da natureza humana. Eu duvido que não exista competição e um certo conflito de autoridades... o que não quer dizer que elas não sejam altamente eficientes e produtivas em prol de um bem comum.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Mudou essa régua, mudou essa percepção, mas aí isso tem a ver com o modo de administrar o nosso sistema. O tempo médio de colaborador aqui no IOV deve ser uns 9 anos.

Mas já tinha isso ou isso foi fruto da adoção lean?

Eu acho que o lean que tem mais ou menos o mesmo tempo, uns 9 anos, tornou isso de fato estável. Estabilizou essas pessoas. Estabilizou essa sensação. Antigamente elas falavam... ah, mas aqui a gente nunca tem oportunidade de crescimento... pois queriam ser chefes.. e muita gente saíam daqui por esse desejo de ser chefe... mas hoje essa sensação não existe mais, porque as pessoas são donas do que elas fazem. Elas não precisam se sentir mais poderosas... e elas não percebem que o sistema exerce autoridade sobre elas. O sistema trabalha em cooperação com ela. Tem um propósito para ela se desenvolver como profissional.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Antes era uma coisa desfocada, desorganizada e sem proposito. Era tipo assim, “vamos fazer treinamento”, e junta todo mundo e faz... isso não fazia o menor sentido, era só dinheiro jogado fora. Hoje todo mundo preferencialmente é treinado na tarefa, executando a tarefa no posto de trabalho, com a atividade fim em execução mesmo. Ou seja, aprende fazendo. E é de novo situacional. Ela aprende fazer aquilo que ela precisa fazer. Antes você ensinava tudo, na verdade a pessoa não aprendia nada, porque ela não fazia, e ficava aquele gap... então, agora não, ela se habilita na atividade, sem estocar conhecimento desnecessário. Então mudou bastante. Ficou muito rico.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Não existia... algumas empresas acham que tem gestão visual.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

O propósito de tornar visual é compartilhar problemas, conhecimentos e práticas. O que deve ser visual é uma discussão que a gente tem bastante aqui. Quando mais for visual o meu problema mais fácil é a compreensão dele. No setor de guias, tem tudo visual lá. Ela enxerga tudo num relance. E ela consegue entender o trabalho que ela tem que fazer em minutos.

Não há o risco de tornar essa gestão complexa demais?

Aí, como a gente quer que todas as pessoas participem, a gente cria formas de tentar manter aquilo relevante... Adianta para mim eu olhar a gestão visual da farmácia e entender de primeira? Eu não sou farmacêutico... então tem que fazer sentido para quem trabalha na área... a gestão visual tem que ajudar ele a entender a tarefa da forma correta... Se eu fizer um quadro lindo e maravilhoso e colocar na beira da piscina você vai aprender a nadar olhando para o

quadro? Não... então gestão visual é isso. Agora se você é um nadador profissional e eu coloco marcas no fundo da piscina para ajudar a medir o seu desempenho isso é gestão visual? Sim. No final da piscina tem a marquinha lá, não tem, então se aquilo te ajudar a dar a virada, então é gestão visual. Tem que estar muito claro para quem está fazendo a tarefa. Ela tem que ajudar quem trabalha e não quem está passeando lá.

A simplicidade é a marca da gestão visual?

Sem dúvida nenhuma, mas ela tem que fazer sentido a quem executa a tarefa. E aí você tem que gestão visual em várias camadas. Tem a gestão visual para a enfermeira fazer o procedimento do paciente é diferente da gestão visual que essa mesma enfermeira usa para nivelar o trabalho dela... e assim por diante. E se você não for treinado nessas funções, você não vai entender nenhuma delas. Mas a gestão visual uma vez entendida, ele sabe o que fazer. E é isso o que a gestão visual tem que fazer. Ela quer que lhe falar se você está no fluxo correto, no trabalho correto, conforme fora planejado ou não. E ele tem que me dizer as vezes qual é o momento de parar, a hora de seguir, o que pode ou não pode, se precisa seguir, não seguir... se precisa de ajuda...

E o que acontece nessas gestões visuais de empresas que são fachada, que não funcionam?

Acho que é um problema conceitual. Simplesmente colocar um quadro de indicadores não é gestão visual. Quadro de indicadores não é gestão visual. São coisas diferentes. Quadro de indicadores eu não preciso dele para trabalhar.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Não tinha. É uma questão de aprendizagem. O A3 ele precisa ser capaz... ele é uma espécie de...ele é uma ferramenta que leva você a refletir, mas lentamente sobre o seu problema... ele reduz o seu ritmo... ele serve para tornar mais lento... ele é mais legal.. ele é mais desafiador. Ele induz você a ir mais devagar no seu problema. Ele te leva a fazer uma análise mais profunda. E essa análise mais profunda as vezes é mais trabalhosa. Análise de problema é muito complicado. Ele força a gente ir muito devagar porque nós não entendemos qual é o

problema. E quando nos entendemos qual era o problema mudou a nossa atividade.

Então, o A3 é o processo que ele pede?

É. Aquilo lá foi escrito porque eu precisava lembrar, documentado. É útil para compartilhar. Ele tem utilidade... mas o A3 depois de um tempo ele fica dentro da sua cabeça. E precisa compartilhar. Eu tenho paciente que vai muito a pronto socorro. E mais de 70% dessas visitas poderiam não ocorrer, são inúteis. Então o que precisaríamos fazer para que isso não ocorresse? A gente concluiu que o paciente vai para o pronto socorro porque ele não sabe o que fazer quando ele está passando mal. Ele recebe uma quantidade monstruosa de informação. Existe atrás um esforço enorme de comunicar. Tudo o que a gente fazia dizia muito pouco para ele, o que é muito frustrante. Era um investimento tremendo e era inútil. O A3 levou a gente para uma solução 20 vezes mais barata e decepcionante...

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir ser feliz adaptar-se produtivo no sistema tratamento de comunicação?

Se uma pessoa for capaz de fazer um A3 em um grupo e chegando numa conclusão, chegando numa causa raiz consistente... ela vai bem. Se falar assim “já sei”... aí, perdeu a vez. É possível desenvolver isso. O x da questão é assim: qual é a sua motivação? Você consegue fazer com que o seu propósito seja igual ao nosso propósito? Se isso for possível, a gente tem um ponto em comum. E você pode contribuir mesmo com a sua autoridade ou com a suas respostas prontas para induzir a uma reflexão sobre o nosso problema. É preciso ter capacidade de me mostrar os dados. E essa pergunta é infalível? Você tem certeza? Mostra.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

Não.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Eu adquiri essa consciência lá para 2012, 2013, eu já tinha rodado uns 2 anos...

O que você achou da nossa entrevista?

Interessante. Abrangente.

V – Entrevista com Elisangela Keli Romano, Value Stream Manager/Coordenadora de Enfermeira Senior do Instituto de Oncologia do Vale (IOV).

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Era uma comunicação mais difícil porque existiam muitos gestores e na verdade eu acho que as pessoas ficavam meio confusas para quem reportar, e eu acredito, eu que vive essa transformação toda, desde quando começou até agora, que as pessoas tinham medo de falar e de ser julgada por um erro ou por uma questão pessoal. E ficava mesmo muito amarrado nessa questão de julgar quem errou. E por isso eu acho que a comunicação era mais complicada, havia mais ruídos, porque você acabava conversando com uma pessoa e ela tinha um ponto de vista; você ia conversar com a outra, e ela tinha outro ponto de vista, mas ninguém interagiu; ficava com aqueles pontos... cada um com a sua crítica isolada. E depois da transformação lean nós cultivamos o hábito de resolver tudo em grupo, em conjunto, mas não por um grupo só de liderança, mas com a própria equipe, onde as coisas acontecem. E isso facilitou muito trabalho. Evitou ruído, as pessoas falam melhor sobre os seus problemas, falam o que estão pensando, o que estão sentindo. E quando está todo mundo junto ali e discutindo em prol de uma solução de um problema, fica mais fácil a solução, e você evita ruídos, porque está todo mundo unido pela mesma causa. E aí não fica naquela questão pessoal de você estar tentando achar quem errou, descobrir quem errou, punir quem errou, de maneira nenhuma. Então, assim, em todos os aspectos hoje quando a gente conversa com os colegas que tem mais tempo de casa a gente vê o quanto que diminuiu ruídos, ruídos. Eu acho que facilita muito a comunicação.

Na sua visão, qual a importância dessa comunicação entre as pessoas numa gestão Toyota/lean?

Sim, eu acho que a empresa não se sustenta sem a comunicação. Então, a gente acredita que o ponto crucial é a comunicação dentro de uma empresa. De nada adianta comunicação se está centrada, se está na liderança, se ela não se desdobra para o nível de operação. Aí, o nível

de operação entende como quer e fala como quer ou vice-versa. Não chega também na liderança o que está acontecendo na produção, e a liderança pode entender do jeito que ela quer também; olhar com os olhos que ela quer. Hoje em dia, essa comunicação é importante porque a gente consegue estar mais próximos. A gente consegue... a liderança se aproximou muito da operação; operação se aproximou muito da liderança. E hoje, quando você vê todo os níveis centrados na solução de um problema, você não consegue nem saber quem é o líder daquela situação, se você não prestar muita atenção, porque todos são tratados iguais. E isso, eu acho que todo mundo que trabalha aqui, o que a gente escuta falar, é a valorização que a pessoa tem quando ela é escutada, quando ela é ouvida, quando sabe que uma ideia que ela está expondo está sendo valorizada está sendo executada. Eu acho que isso não tem preço. E essa comunicação é importante. Sem uma comunicação eficaz, eu acho que a empresa não se sustenta ou então ela começa a ter cada vez mais problemas relacionados à comunicação e não sobra tempo para fazer a gestão de outras coisas que realmente são importantes.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou?

Como isso se configura hoje?

Eu acho que antes da cultura lean, era um diálogo com ruído mesmo; comunicação com ruído, e era em menor proporção. As pessoas dialogavam com quem ela tinha mais afinidades, e não porque ela queria solucionar o seu problema ou saber “ah, é importante eu, como enfermeira, saber do teu exemplo para tentar solucionar o meu problema...” Então, antes a gente não se importava de pedir ajuda praquela cadeia de ajuda, para outras pessoas. E as pessoas procuravam não falar do problema. Então, eu acredito que, hoje, nós temos muito mais diálogo com os nossos colegas, inclusive os que são de outras áreas do que antes.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam, de forma geral, com relação aos problemas que ocorriam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Eu acho que isso foi o que mais mudou. Acho que tudo foi o que mais causou impacto na instituição, porque a gente não tinha costume de falar dos nossos problemas. Nós tínhamos uma cultura de que, quando falasse de problema, eu estava assumido um erro, e isso era muito feio, não era bem visto aos olhos de ninguém, nem da liderança, nem do paciente, nem da sociedade... Ninguém gosta de falar dos problemas, e eu acho que isso é cultural e vem desde

casa mesmo, da nossa formação de escola, e chega no trabalho mais ainda; você não quer admitir que você errou porque você pode ser punido. Isso é uma questão antiga, não é da empresa. Isso é... desde quando a gente nasceu é assim, né? E com a transformação lean, o que aconteceu foi exatamente isso: a gente entende que o problema é bom, que o problema ele dá oportunidade para você melhorar, ele te dá oportunidade para você ser melhor a cada dia, poder entregar o melhor produto, com a maior qualidade, com a melhor segurança, e falar do problema e expor o seu problema é você... pelo menos no IOV, é você dar o start por uma cadeia de ajuda, para eles poderem te ajudar a pensar como eu posso não fazer aquilo de novo ou como eu posso intervir para que isso não aconteça não só comigo de novo, mas com qualquer outra pessoa. Eu peguei um erro ou eu mesmo cometi um erro. Então, nós vamos unir esforços, nós vamos falar desse problema, nós vamos expor esse problema, e juntos ir atrás de alternativas e soluções para que aquilo não aconteça de novo comigo, nem com qualquer outro colega. Acho que o problema é oportunidade de melhoria.

Ainda com relação a lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas se comunicavam no processo de procurar/enxergar problemas antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Mudou demais. Antes a gente achava que não tinha problema. E achava muito legal falar que não tinha problema. Não procurava e não se comunicava sobre isso. E eu acho que, sinceramente falando, as pessoas tinham vergonha de falar que tinham problemas. As pessoas não gostavam de falar sobre isso. Uma liderança de um setor assumir um problema era ela assumir uma falha.

Ainda sobre o fenômeno cotidiano de lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Eu acredito que ela revelava só quando não tinha como esconder. Aí, eu fiz um erro grave, alguém lá viu que eu fiz, então eu vou ter que contar por que se eu não contar, outra pessoa vai contar o meu erro. Mas isso só quando ele era descoberto. Nós não tínhamos essa cultura de revelar problemas. Às vezes, a gente tinha um erro, um problema, a gente fazia essa exposição para nossa liderança, ela se preocupava com aquilo ajudar a resolver, mas a gente não padronizável uma nova forma de fazer. Ela nos ajudava, nos dava apoio, falava como que

a gente podia melhorar aquilo... mas assim isso não passava para todo mundo, não era exposto para todo mundo. Não dava oportunidade das outras pessoas saberem para elas aprenderem com meu erro. Então, eu considero que isso mudou. E problema era uma coisa que ninguém realmente gostava de falar que tinha problemas. Hoje, não. Hoje, a gente fica a nossa alegria é ver aquele quadro de alertas cheio de alertas. Porque hoje, e isso é para todos os níveis, quanto mais alertas de segurança eu tenho, mais seguro está o meu processo. Então, para a gente falar de segurança é ótimo porque sempre é uma oportunidade de melhoria.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Eu não sei se tínhamos consenso, porque antes não envolvíamos tantas pessoas nas soluções. O Consenso é quando você tem isso compartilhado, e tem todas as ideias, e aceito ou não aceito. E não tinha isso. O que você recebia era uma lista de tarefas ou de atribuições que tinha que ser cumprida, mas você não sabia por que que você tinha que fazer aquilo. Claro que sempre foi passado de uma forma muito tranquila. Mas como a gente está acostumado com isso em tudo quanto é lugar que você vai, para mim é muito simples: olha, veio uma ordem lá de cima, que foi passada pela minha liderança, que chegou aqui e que agora eu tenho que fazer assim. Está ótimo. Sempre foi passado com muito respeito. O que nunca faltou na nossa instituição foi respeito pelas pessoas. Sempre de uma forma respeitosa, mas isso era absolutamente normal. E hoje você vê a alta liderança, o topo da liderança indo no local de trabalho para buscar o consenso e perguntar para as pessoas: o que vocês acham disso? É maravilhoso. Você ver uma equipe, e uma pessoa que está no topo da liderança perguntar o que que elas acham daquilo e ouvir a opinião de cada um. E já teve vezes que eu pude compartilhar da maioria não ser favorável ao que estava vindo da alta liderança. Não concordar, e o líder acatar isso com humildade. Isso acontece muito.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Mudou bastante. Nós temos a sorte de ter uma liderança muito forte desde o início e

uma liderança que sempre se importou com os colaboradores e o que acontecia na operação. Mas isso não era de uma forma Clara. Isso não era... eu poderia entender assim, mas outra pessoa poderia não... mas eu considero que a gestão que nós temos, a nossa alta liderança, ela sempre se preocupou em saber o que a gente achava. Hoje em todos os níveis que você for perguntar aqui dentro, é claro isso, ninguém tem dúvida de que realmente a liderança se importa com quem está executando o trabalho. E o que a gente deixa muito claro é que as melhores e as mais impactantes ideias elas surgem de quem está executando. Porque ninguém melhor do que quem está executando para saber como ele pode fazer melhor, onde que está o problema dele, o que que ele gostaria de ser resolvido... Então, se de repente a liderança chega no local, dá uma ideia, e aquilo tem que ser implementado, porque do ponto de vista da gestão da liderança aquilo é melhor, e ela não vivencia aquilo diariamente, não necessariamente aquilo vai ser realmente importante, vai ser impactante, porque na grande maioria das vezes, o operacional ele tem um jeitinho muito melhor de fazer as coisas. O Pulo do gato eles sabem, e quem está de fora não sabe. Então, a gente tem que valorizar as ideias; tem que ir atrás mesmo do pessoal, da operação e questionar e perguntar como que você faria isso melhor, e eles sempre sabem a resposta. Quando iniciou a cultura lean, nós começamos a fazer perguntas... ainda demorou para isso, porque a gente precisava passar por várias fases da transformação. E a cultura não é uma coisa que você liga e desliga e fala “hoje eu sou lean”. Você não é lean hoje. E o lean é uma vivência, é uma cultura, é uma experiência, então você tem que passar por vários níveis. Até você considerar que a sua empresa entrou numa cultura. Hoje, nós temos um coaching de liderança, e o que ele vem martelando, falando, e o tempo todo a gente escuta muito, é: “façam perguntas, explorem o “por quê?”, “por quê?”, “por quê?”, “por quê?”... E eu posso te dizer que isso, de uns três anos para cá, está cada vez mais forte. Nós estamos nessa cultura a 9 e 10 anos, mas que essa fase das perguntas eu acho que ela está mais intensa dos três últimos anos para cá.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Mudou bastante também, assim como a comunicação, assim como o diálogo, e a comunicação melhorou, o “ouvir” também. Eu acho que a gente treinou as duas coisas, a boca e o ouvido. Saber falar e saber escutar é tão importante quanto. De nada adianta só falar, falar, falar, falar e falar, e eu não saber ouvir o que o outro tem de proposta, que o outro tem de melhor, o que ele pensa, o que ele acha. Eu não consigo valorizar uma ideia se eu não ouvir.

Primeiro eu tenho que ouvir. Então a gente sente que essa cultura do ouvir, ela ficou cada vez mais forte, vem ficando... e ela está andando junto com comunicação. A partir do momento que a gente está melhorando a nossa comunicação, eu acredito piamente que a gente também está treinando a nossa audição. E cada vez mais a gente escuta.

O que é Saber ouvir? Como isso ocorre numa gestão tradicional?

E se preocupar com o que está acontecendo. É você valorizar as ideias, é valorizar a pessoa. É o respeito pelas pessoas que você tem quando você ouve as pessoas.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Quando começou a disseminação da cultura lean na empresa, estávamos numa época que a tecnologia também não era tão forte como é hoje. Não existia whatsapp, a gente tinha e-mail, mas não existia redes sociais, era aquele celular grandão, um bip, alguma coisa assim... a comunicação era muito por telefone. Por telefone, a gente se comunicava bastante, e fazíamos reuniões semanais. Geralmente, essas reuniões semanais eram mais com a liderança. Não era com operacional. Operacional participava... só quando tinha que passar algum recado que era importante para todo mundo, mas não se envolvia as pessoas na solução de problemas. Claro que com a transformação lean isso mudou completamente e radicalmente. Se a gente parar para pensar, eu até achava que o computador, o whatsapp, o telefone... ele ia acabar substituindo qualquer reunião presencial, mas o lean não permitiu isso. Ele não permitiu e valorizou muito os nossos encontros. Tanto é que hoje, nós temos reuniões com a nossa equipe de trabalho na operação todos os dias, os rounds, às 8 horas da manhã, para nos programarmos para o nosso dia e para falar dos nossos problemas de ontem e como fazer para não se repetir hoje. E isso acho que foi uma coisa que mudou completamente a nossa forma de pensar em grupo. Depois, todos os dias também, nós implementamos uma reunião da média liderança, aonde as lideranças participam desse round; ali acontecem coisas muito importantes; nós filtramos o que não deu para ser resolvido com a equipe e trazemos para esse round da média liderança, onde, ali, também, vai ser solucionado e vai desdobrar para operação ou esse problema vai subir para a alta liderança, se nós não pudermos resolver. Então, assim, é nítido esse desdobramento e a forma como a gente se conecta mais pessoalmente agora e não virtualmente. É claro que hoje em dia, com Skype e tudo, nós temos unidades em outras cidades, isso facilita muito. Então,

nós conectamos todo dia às 10 horas da manhã, e a gente está escutando as meninas de Taubaté e da outra unidade conversando e falando do seu dia a dia, mas aqui nós também temos essa reunião presencial. Ao contrário do que a gente sabe que hoje em dia que a tecnologia está afastando as pessoas, o lean não permitiu isso aqui.

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Juntamente com essa transformação da comunicação, do diálogo, de aproximar as pessoas, é fato que o trabalho em equipe, a comunicação em equipe, melhorou. Antes, acontecia um problema, se essa pessoa resolvesse falar do problema, quando ela resolvesse se contar para alguém que realmente aquilo aconteceu, ficava ela entre ela e a liderança, e a liderança decidia o que fazer, se tratava aquilo, se tentava tratar ou se por ali mesmo o problema já terminava. Hoje, não. Hoje, a gente tem oportunidade de melhorar o trabalho em equipe através da exposição dos problemas. Então, eu consigo aprender inclusive com o problema do colega. Então, se o meu colega está passando por um problema, e aquele problema é exposto, e todo mundo está ajudando a solucionar aquele problema, eu também estou ajudando o meu colega, a um outro colega... a não deixar aquilo acontecer de novo. Então, essa comunicação ficou mais forte, e a pessoa entende que o que aconteceu comigo poderia acontecer com outro. Então, vamos conversar? Vamos unir forças para não acontecer com mais ninguém? Então, a gente considera que essa comunicação, para tudo, para treinamentos, para informações importantes, para reajustes nos processos, para falar sobre os problemas... Tudo ficou mais fácil. Eu acho que ficou muito mais simples.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

Mudou muito. As reuniões não eram focadas, não tinham um objetivo claro, e gastava-se muito tempo em reuniões por não ter um objetivo claro e específico. Eles se dispersavam. Então, você se reunia para falar de uma coisa, e no meio da reunião você já estava tratando outra coisa, sem ser aquela que você tinha se proposto a tratar. E a gente se perdia em reuniões, e muitas vezes reunia, reunia, reunia, e não resolvia nada, continuava e ainda fazendo reuniões. Hoje as nossas reuniões são claras, e a gente tem...

...desculpa, eu vou emendar uma pergunta... quais são as características comunicacionais marcantes de uma reunião numa gestão Toyota/lean?

A reunião ela tem que estar pautada... Nossas reuniões são pautadas em objetivos claros e específicos, e ela está alinhado com norte verdadeiro da instituição. Então, se eu tenho norte verdadeiro, onde eu me preocupo no que, para mim, a principal coisa é a segurança, nós vamos sempre estar focando nisso. Hoje, as nossas reuniões diárias, tanto no round da operação, quanto no round da liderança, da alta liderança, elas são focadas nas quatro dimensões do cuidado, que é qualidade, eficiência, pessoas... Então, a gente se importa... tanto é que você vê que o desdobramento “segurança, eficiência, qualidade e pessoa”, você vê isso em qualquer nível. Todo mundo está falando a mesma linguagem. E hoje, o lean, ele também fornece muitas ferramentas para você conseguir solucionar o problema de uma forma mais clara mais objetiva e com propósito. Por que que eu quero resolver isso? Porque antes a gente tentava resolver, entre aspas, um problema, mas eu nem sabia por que que eu estava resolvendo aquele problema. Não sabia nem se era importante para ser resolvido. Hoje, não. Hoje, é a primeira pergunta que a gente faz: por que que eu quero resolver esse problema? Qual é o meu problema de fato? Então, hoje elas são mais objetivas, elas são pautadas, e a gente tem um objetivo. A gente sabe o que a gente quer. A gente sabe o que a gente quer resolver. E, principalmente, a gente sabe o que é importante para nós. Porque não adianta resolver uma coisa que não é importante para a empresa, que não é importante para ninguém. Tem que resolver algo que é importante. Eu estou em busca da segurança? Então, esse é o norte verdadeiro. E aí que nós vamos atacar. E aí que nós vamos atrás. Antes, a gente não tinha essa preocupação com as reuniões.

...as reuniões antes eram mais demoradas ou mais curtas?

Muito mais demoradas. Hoje são bem mais curtas. Justamente porque antes a gente não tinha um objetivo claro e específico. Aí vinha assuntos diversos, a gente começava a tratar de outras coisas, tratava de coisas que não eram um problema, o problema maior ficava de fora, e você ficava indo atrás dos problemas pequenos e deixar o mais difícil para depois...

Eram mais frequentes ou menos frequentes?

Hoje, eu acredito que elas são mais frequentes, mais rápidas, mais objetivas e produzem

mais resultados. Antes, tinha muitas reuniões também, mas a gente não conseguia chegar num objetivo.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Olha, eu acho que crítica, desde que o mundo é mundo é muito difícil falar de críticas, a autocrítica é difícil, criticar pessoas, para alguns, não é difícil, não é fácil... O maior problema é você culpar. Todo mundo sabe. Mas virar o dedo para si e de repente entender que partiu daqui e não dali, as pessoas não têm esse hábito, não tem essa cultura. O IOV sempre foi uma empresa de muito respeito pelas pessoas desde que ela existe. E graças a Deus eu tenho essa oportunidade de vivenciar essa transformação... mas mesmo antes dessa transformação lean, nós nunca tivemos a cultura de “apontar”. Mas havia sim algumas situações, em que a gente sentia que existia uma acusação, mas ela não era formal, era uma coisa na informalidade. Tipo de um colega olhar para o outro e dizer assim... “hummm, foi você, né?” E ficava aquilo no ar, e a pessoa se sentia constrangida, mas sem ter ouvido nada, só através da comunicação não-verbal. E eu acredito que existiu isso, mas hoje, não que está sendo fácil a gente criticar as pessoas, e as pessoas criticarem a gente, pelo contrário. A gente não tem o hábito de criticar as pessoas. Nós fazemos muita crítica do processo. Nós somos mais críticos hoje em dia, e eu posso te dizer que a gente externalizou isso para a nossa casa, para os lugares que a gente frequenta... hoje em dia até numa padaria a gente percebe um monte de desperdícios, e você sai de lá falando “meu Deus, como ninguém nunca percebeu isso?” Ontem mesmo, nós estávamos conversando que até no restaurante você começa achar desperdício: “nossa, aquele garçom está se movimentando demais, está indo para lá, pra cá...”. A gente se torna pessoas mais críticas e começa enxergar desperdício em tudo, até fora do ambiente de trabalho. Então, hoje não é em relação, a crítica, às pessoas. Porque você não resolve o problema apontando o dedo. Mas o que toda equipe sabe e tem isso em mente, e isso já se tornou cultural aqui, é que quando tenho a possibilidade de falhar, eu não falhei porque eu quis, eu falhei porque o sistema me permitiu falhar. Então, se tem alguma coisa que eu tenho que criticar e que eu tenho que tentar melhorar é o meu processo. Eu tenho que usar as ferramentas do lean e fazer aquilo me mostrar uma barreira para que não aconteça de novo. Usar aquilo ao meu favor. Então, eu não enxergo que a gente tem muita crítica às pessoas, mas, sim, ao processo.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem

cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Sim. Antes, quando uma falha era descoberta ou acontecia, era muito comum a gente ver a liderança chamando a pessoa para uma reunião. Nunca foi no meio de todo mundo e apontando o dedo, mas isso acontecia individualmente. Então, eu fazia alguma coisa que não era correta e imediatamente eu sabia que eu ia ser chamada pela minha liderança para conversar a respeito disso. Lógico, a gente ficava triste, era constrangedor, mas também não era exposto, ficava entre você e a liderança com muito respeito, mas ela falava sobre o seu erro, ela falava sobre... e questionava: “o que que aconteceu que você fez isso? Você está muito cansada? Você está...?”. E sempre no intuito de querer saber o porquê de estar acontecendo aquilo. A gente entendia que havia pessoas que eram mais relapsas, outras tinham uma jornada dupla de trabalho... E a gente sabe que o intuito da liderança era sempre tentar ajudar nesse sentido: o que que está acontecendo para você ter essa falha? E hoje não existe esse tipo de abordagem. A gente não enxerga mais isso. Hoje, aconteceu um problema? Eu mesmo falhei? Eu vou abrir um alerta, vou falar assim: “hoje, eu fui fazer uma medicação, sem querer peguei isso e aquilo e tal... Eu explico o que eu fiz e coloco lá. Você pode colocar nome ou você pode não colocar. Até porque quando a gente fala isso com a equipe toda, que a gente tem um momento de discussão nos alertas, a gente não costuma nem falar no nome de quem abriu o alerta. Só que a pessoa sabe que foi ela, e a pessoa já diz: “ah, fui eu que fiz isso aí, viu?”. Ela já se identifica no meio de todo mundo. A culpa foi embora. E muitas se enchem de coragem e falam assim: “olha, eu fiz isso, mas eu não consigo entender porque eu fiz isso”. E a equipe toda ajuda, tenta... “e se fizesse isso? E se fizesse aquilo? E se colocasse tal coisa em tal lugar?...” E você percebe que explodem ideias de todos os lugares tentando ajudar, mesmo quando a pessoa não entende o porquê que ela errou. Ela sabe que ela errou, mas ela não sabe o que aconteceu naquele momento, que era para ela ter pegado o frasco rosa e ela pegou o azul. Ela fala: “eu sabia que tinha que pegar o frasco rosa, mas eu fui lá e peguei o azul, não sei porque”. E aí é onde a equipe se empenha em tentar achar uma “trava” para esse problema. Então, nós vamos tentar travar para você não conseguir mais pegar o azul e pegar sempre o frasco rosa. Porque hoje foi ela que pegou equivocada, mas amanhã pode ser eu. Isso existe muito forte entre as pessoas aqui. Podemos dizer que a culpa foi um pouco embora? Eu acho que sim. Só que agora, o problema não é só meu. O problema é de todo mundo. Então, se o meu sistema está falho, a equipe inteira está falhando, não é só eu. Mas só que se eu tenho muitas travas, se eu estou solucionando muitos problemas, e se nós temos um sistema que funciona, que é seguro e que é

eficaz, a culpa também é minha, que eu faço parte dessa equipe. E eu acho que isso está muito disseminado.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Segurança você fala em relação a manter o emprego? Não sei, mas... eu percebo que, hoje, que eu consigo expor para todo mundo, inclusive para liderança, o que eu posso dar o melhor de mim para ajudar todos os dias. E eu acredito que isso é muito importante para a empresa saber, que você está empenhada, que você quer solucionar as coisas, que você se preocupa com o negócio, que você se preocupa em fazer que tudo dê certo... Porque antigamente as pessoas tinha que fazer coisas muito grotescas para você entender que aquela pessoa não estava preocupada com trabalho. Hoje, é muito claro, e você consegue enxergar o envolvimento das pessoas em todos os níveis. Você consegue saber se ela realmente está preocupada com o trabalho dela, e eu acredito que isso deve fazer diferença lá em cima, e as pessoas falam: “nossa, a Elisângela realmente gosta do que faz, ela se preocupa, ela vai atrás problema, ela quer resolver...” E antes, não era assim, você não conseguia enxergar isso nas pessoas. Eu estou falando eu, mas em qualquer pessoa, a gente não conseguia... a gente só conseguia enxergar que uma pessoa não estava preocupada com o trabalho dela, quando ela tinha várias grotescas.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Mudou muito. O conhecimento era centralizado. Tinha as pessoas chaves de cada processo que dominavam o processo, mas a disseminação do conhecimento, além de ser demorada, morosa, era mais complicada, era mais difícil. Então, dependendo do que a gente teria que resolver ou fazer, além de não ter autonomia, eu não sabia mesmo, aquele conhecimento não tinha chegado até mim. Então, eu não tinha capacidade para resolver tal coisa. E como era um processo que tinha muito desperdício, a gente trabalhava incansavelmente. Você não tinha tempo para parar, para pensar... que eu tinha que ensinar o meu colega, que era importante ele aprender, e eu passar o conhecimento. Eu tinha que fazer o meu trabalho. Se ele está aprendendo, que bom para ele, mas eu tenho que fazer o meu. Não posso deixar para trás porque eu tinha muita coisa para fazer, a minha chefe tinha muita coisa

para fazer, a minha outra colega tinha muita coisa para fazer. Então, se eu quisesse me desenvolver, eu tinha que ser curiosa, eu tinha que ir atrás, eu tinha que perguntar... Tinha que ser impertinente, tinha que cutucar as pessoas para poder me passar as coisas. Eu acho que isso em todos os lugares que você for perguntar vai ser assim. Agora, hoje, não. Hoje, não. Hoje a cultura me permitiu cada vez mais estar tirando o desperdício do processo e eu ter tempo para desenvolver as pessoas. Antes a chance de você falhar, ela era menor quando você delegava tal função para o funcionário mais antigo, que tinha mais experiência. A chance dele lhe fazer mais certo era melhor do que aquele que era mais novo, porque ele já tinha todo uma bagagem. Hoje, não. Hoje, se você pegar um trabalho padronizado, aqui, aonde todas tiveram conhecimento, foram treinadas de forma igual, você pode ser atendida por uma pessoa que está aqui há dez anos e para uma pessoa que está aqui há seis meses. Você vai ser atendido com tanta qualidade e segurança. Então, o conhecimento disseminou de uma forma mais rápida e uniforme. Ele chega muito mais rápido às pessoas. E você vê que as pessoas têm o prazer de ensinar, de falar que o outro sabe tão bem quanto você, e que você foi responsável por deixar ele assim. As pessoas se sentem orgulhosas.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Não existia. Eu acho que ela não existia. A gente não sabia que era isso. Nós tínhamos pastas, ficava tudo escondido em pastas. Nós tínhamos indicadores, todos dentro de uma pasta no servidor, no computador, nós tínhamos planilhas guardadas, cadernos, documentos arquivados, e quando vinha alguém querendo saber alguma informação, você rezava para encontrar. Você tinha que torcer e fazer uma “figuinha” ali para o negócio estar fácil de achar. É lógico que graças a Deus a gente sempre teve uma liderança forte e organizada. Sempre teve muita organização. Hoje, a gente percebe que a gente não tinha organização, mas a gente achava que a gente era. E aí veio essa transformação lean, e quando a gente para pensar em coisas de 10 anos atrás, você fala: “meu Deus, como que eu conseguia ser daquele jeito e ainda achava que eu tinha tudo organizado? As coisas eram guardadas e gente achava que era organizado. Se você me perguntava, eu dizia: “eu tenho pasta disso, eu tenho pasta daquilo... a gente tinha tudo, tudo, tudo... mas não era visual para ninguém. Não existia. E por isso que era mais difícil a comunicação. Por isso que era difícil disseminar o conhecimento, ficava mais difícil diálogo entre as pessoas... Hoje é visual nossa capacidade de trabalho. Você chega no setor de guias hoje e você sabe quantas guias ela tem para autorizar, quantas ela já autorizou, se ela está

atrasada ou não no processo dela. Se ela está atrasada, a colega dela bateu o olho ali no sistema dela visual, ela fala: “fulana, você quer ajuda?” Porque ela sabe que a colega está atrasada...

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

É deixar as coisas visíveis. Deixar as coisas visíveis para que todos possam ver. E não só para que os outros possam ver, mas principalmente para você conseguir expor o seu trabalho, como você está indo e também os seus problemas. É deixá-los visíveis. Porque quando eles estão visíveis, os problemas, eles incomodam. E a chance de você se preocupar e querer resolver logo, é maior. Então, eu acho que é facilitar nosso trabalho, é dar mais dinâmica, é dar mais velocidade no processo quando você tem tudo visível.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Eu acredito que a gente até fazia, mas não sabia o que era. Muitas vezes a gente planejava alguma coisa e executava. Não tinha método, não tinha revisão, não tinha um piloto e não procurava saber se aquilo realmente era um problema que eu tinha que resolver ou não. Então, eu tinha x problema, eu planejava alguma coisinha, já executava. Mas não avaliava para ver se aquilo era viável, se aquilo era a melhor alternativa, para ver se valia a pena sustentar ou, de repente, dar um passo para trás e fazer diferente.

O A3 mudou a forma de comunicação na empresa? Como isso se deu?

Ele estruturou. Ele estruturou a nossa comunicação. Deixou visível, com propósito, com objetivos. Hoje, todo mundo sabe, qual é o problema, por que que tem que resolver e como é que eu vou tentar resolver. E o mais importante que o A3 trouxe para a gente é que ele tornou um trabalho de equipe mais dinâmico e mais produtivo. Por quê? Porque eu não faço a A3 sozinha. Eu não consigo mais resolver o problema sozinha. Hoje se você for pegar algumas lideranças chaves nosso processo, ela não é líder, ela é uma facilitadora, ela facilita o processo de comunicação, de solução de problemas. É como se a gente fosse um negociador, ali no meio de um processo... E o A3 ele vem para estruturar e organizar esse processo.

Pensando no A3 como uma forma de comunicação, quais os elementos comunicacionais que ele precisa ter?

Ele deve ser claro, objetivo, e não pode fazer sozinho. A gente até brinca tem um A3 que tem um dono só não é A3. Todos que tem que ter o envolvimento de todo mundo, tem que ter o compartilhamento de ideias... que nada mais é do que o norte verdadeiro da nossa instituição, que é o respeito pelas pessoas. A partir do momento que você pega um A3 na tentativa de solucionar um problema, você também está respeitando o outro, está respeitando o seu paciente... Porque você quer resolver o problema, mas você também está respeitando o seu colega porque você está compartilhando ideias e ouvindo. E testando, fazendo pilotos, vendo se aquilo dá certo. Então, o A3 ele tem que ter o envolvimento das pessoas e ter perguntas. Perguntar por que, por que, por que... esgotar todas as possibilidades de pergunta, para depois você atacar o problema.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir se adaptar, se integrar de forma eficaz e eficiente no sistema lean?

Ela tem que gostar de problemas. Primeiro, ela tem que gostar de problemas, ela tem que entender que um problema é uma oportunidade de melhoria. E eu acho que isso é uma característica para você ter um ponto de partida. De repente, há um tempo atrás, a gente até poderia responder: “a pessoa tem que ser dinâmica, a pessoa tem que ser comunicativo, tem que gostar de falar... mas só que a gente tem exemplos de pessoas aqui dentro da instituição que não falavam nada, super tímidas, que não tinha coragem de expor... e hoje você vê que são pessoas chaves no processo. É ela que dissemina o conhecimento, é ela que ensina o outro, é ela que tem prazer em ensinar... Então, eu acho que isso é um exemplo. É a gente ter exemplos de pessoas que gostam de resolver problemas e que gostam de pessoas. A partir disso você consegue contaminar as outras.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

Acho que não.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Eu parei para pensar já em outras coisas que nós conversamos aqui: o quanto que a gente é mais produtivo sem tanto esforço, o quanto que a gente hoje não sai daqui tão cansado e produz muito mais... a gente já tinha pensado em outras coisas, mas essa parte da comunicação eu ainda não tinha refletido.

O que você achou da nossa entrevista?

Olha, eu acho que, para mim, é uma oportunidade de eu fazer uma reflexão do quanto que a gente cresceu até aqui, porque no dia a dia, as coisas vão acontecendo, acontecendo, você vai participando dos eventos... e você não consegue entender o quanto que você evoluiu. Hoje, essa entrevista ela nos ajuda a fazer uma reflexão interna e falar “meu Deus, quanto que eu vou evoluir, enquanto profissional, enquanto pessoa. Porque a cultura lean, eu acredito muito fortemente que ela não só provoca em você uma transformação dentro da empresa, mas dentro da sua casa, do seu relacionamento pessoal...

VI – Entrevista com Valéria Aparecida Ferreira Maia, coordenadora administrativa da unidade de Taubaté do Instituto de Oncologia do Vale (IOV).

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Antes era muito falar, oralmente, e nessa forma acabava se dispersando-se as informações, na comunicação, e hoje, não, hoje a gente usa muito e-mails, dentro das unidades que a gente trabalha usamos muito kanban... Então as informações, elas ficam registradas.

Na sua visão, qual a importância dessa comunicação entre as pessoas numa gestão Toyota/lean?

A comunicação é muito importante para o que são dados que podem estar ajudando um setor ou outro. Porque os setores eles trabalham em conjunto. Um dependendo do outro. Então as informações elas são muito importantes, e elas, dessa forma, sendo registradas, a gente consegue identificar algum problema, se aconteceu, lá no início, lá na raiz... Então, a

comunicação, para nós, ela é importante nesse fato, dela ser registrada... como que eu posso falar para você... No passado, a gente era muito oralmente, então, como se perdia esses dados, então a gente registrando, a gente mandando por e-mail, e esses registros sendo feitos como o kanban, ficou mais seguro, tanto na segurança das informações que são passadas e também para os pacientes que nós tratamos.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Ah, mudou. Antes, acho que o diálogo antes até tinha... Mas hoje ele é muito mais aberto. Hoje eles buscam o que os colaboradores estão pensando, é muito mais aberto. Hoje nós temos um quadro de ideias, em que as os colaboradores eles podem colocar as suas ideias, o que ele quer de melhorias... ele está dentro do processo, o que ele consegue enxergar, e a gente tem mais essa liberdade nessa comunicação.

E como era isso antes? Não tinha esse diálogo?

Até tinha... Mas, assim, depois que foi implantado o lean, a opinião dos colaboradores ficou mais visível. Não que não fosse, sempre foi, o IOV sempre foi uma empresa humanizada, uma empresa que sempre se preocupou muito com as pessoas que trabalham nela, e isso é muito gratificante da gente viver e trabalhar numa empresa como o IOV, mas depois que foi implementado o lean, tudo... mesmo que a gente fizesse alguma coisa disso, a gente fazia, mas não sabia o que era. Hoje, a gente consciência disso. Antes não tinha.

Qual a importância do diálogo entre as pessoas numa empresa com gestão Toyota/lean?

Eu acredito que é muito importante porque é através do diálogo que você consegue retirar alguma coisa de todos. Então, o diálogo ele é importante. É numa conversa que você tem com o colaborador que você consegue ver uma dificuldade dele ou até ver alguma coisa que está acontecendo naquele momento e que você não consegue enxergar no seu dia-a-dia. Então o diálogo ele precisa acontecer.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam,

de forma geral, com relação aos problemas que ocorriam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Mudou bastante. Nós, hoje, nós temos, para qualquer problema em nosso processo, é aberto um alerta. E com esse alerta... e, assim, mudou bastante ainda, porque no começo quando foi implantado o lean, quando se falava a palavra alerta, as pessoas, muitas achavam, que era para ela, pessoalmente, e não para o processo. Então, o IOV ele veio trabalhando em relação a isso... porque as pessoas, nós, temos que começar a entender, a melhorar a nossa mentalidade, porque os alertas são para o processo, para o fluxo. Mediante a isso, todo mundo começou... acontecia um problema? Pode ser uma situação que já abre esse alerta, e no fechamento do quadro a gente consegue discutir, a gente consegue juntar com todos.... olha só, hoje tem todo mundo tempo desse fechamento do quadro, quando é discutida essa ideia, esse problema, e a gente colhe opiniões de todos, do setor de enfermagem, da farmácia, do administrativo, da nossa gerente, da nossa diretora... Então, a gente consegue ter ideias sobre aquele problema que surgiu... Antes, aconteciam problemas, nós passávamos para a nossa gerência, e de lá é que era resolvido. E, muitas vezes, tinha horas em que a gente não recebia o retorno. “Ah, o problema foi sanado com isso...” E a gente acabava indo buscar... “e aí, o que aconteceu naquela situação?” Hoje, não. Hoje, é feito uma reunião semanal onde se leva os problemas, e a gente busca através de todos, com a colaboração de todos, para estar resolvendo...

Ainda com relação a lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas se comunicavam no processo de procurar/enxergar problemas antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Antes, os problemas aconteciam e eram resolvidos... aquele problema naquele momento, mas não se parava para ver que isso poderia acontecer lá na frente novamente. Então, não se sanava isso para não acontecer novamente.

Seria a busca da causa raiz?

Isso, então a gente acabava resolvendo ali... Hoje, não. Hoje se acontece um problema a gente resolve esse problema, criar-se uma contramedida naquele momento, mas a gente trabalha em cima daquele problema para que ele não se repita.

E como a comunicação mudou nesse contexto?

É como eu falei para você, se acontece um problema, a gente relata. Quando relata, a gente vai fazer a reunião com todos, para a gente, junto com todos, a gente enxergar uma solução, e a gente usa as ferramentas lean.

Isso hoje?

Hoje. Hoje a gente faz um kaizen, a gente faz um A3... Antigamente era relatado, era até relatado, nunca se deixou de relatar os problemas, mas a gente acabava vendo naquele momento e depois o problema voltava...

Ainda sobre o fenômeno cotidiano de lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Muitas vezes acabava não relatando. Mas depois da implementação do lean, a visão de todo mundo ficou mais aguçada. “Opa, perai! Aconteceu isso. Mas parece que semana passada aconteceu de novo. Então tem que abrir um alerta”. Um alerta é uma referência para todos, para a gente conseguir enxergar o que está acontecendo, e a gente começa a contar quantos alertas foram abertos para o mesmo problema. Se esse problema que está acontece está sendo relatado em vários alertas, então a gente precisa trabalhar nele. Agora, tem vários tipos de problemas que a gente consegue, com uma mudança, com uma alteração aqui... resolve. Agora, tem problemas que são maiores e envolve mais pessoas para buscar o resultado, a melhoria, e para que ele não volte a acontecer no futuro. Hoje em dia, a IOV trabalha assim. As pessoas não têm mais receio de falar de problemas.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

O consenso acontece hoje quando a gente senta com as pessoas que estão no campo, que estão trabalhando... Então nós vamos até eles... E se o problema está acontecendo, a gente vai com eles para eles trazerem essa informação para nós. Eles é que estão lá no meio. Se eles estão

vendo o que está acontecendo, a pergunta é: o que nós podemos fazer para melhorar isso? Então, é buscar quem faz o serviço. Não adianta eu impor. “Olha, a partir de hoje você vai fazer isso”. A gente tem que ver a visão do colaborador. Então, por exemplo, eu estou lá na enfermagem, e eu quero mexer na recepção? Mas eu não conheço o processo da recepção. A gente tem que conhecer. Então, é que está trabalhando na recepção que vai trazer isso, as ideias, o que acontece lá.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Mudou muito. Nós não tínhamos isso. Hoje, nós temos. Hoje, qualquer situação que acontece, é feito o gemba. Então o gemba, nada mais é você ir onde a pessoas está trabalhando, onde acontece o processo. E ali a gente vai fazendo perguntas. E aplicamos os cinco porquês. E vamos perguntando. Quantas vezes for necessário. Porque, por quê... E isso, para nós, acaba deixando o colaborador mais tranquilo. Eles não têm receio de estar falando do problema. Então, a gente vai ao gemba e fazendo perguntas. E isso melhorou bastante.

Você faz perguntas no seu dia a dia?

Faço. Isso é uma prática. Chega um colaborador para mim e fala assim, “olha, estou com uma ideia...” E aí eu respondo. “tá, mas por quê?” Ou então eu chego neles e faço. “Olha, nós temos esse problema aqui. Como a gente pode melhorar?”

E isso não era assim?

Não.

Você sentiu essa mudança?

Bastante.

No que que isso ajudou o trabalho?

Ajudou para dar um melhor atendimento ao nosso paciente. Tanto o cliente externo quanto nosso cliente interno, que é o colaborador. Porque a gente busca a melhoria contínua e queremos que eles estejam bem também. Nós temos que estar bem para atender bem o nosso cliente externo, que é o paciente. Com a implementação do lean muita coisa melhorou, mudou... de desperdício... de tempo.

Qual é a forma melhor de fazer perguntas, na gestão Toyota/lean?

É fazer aquela pergunta aberta. Fazer com que a pessoa traga para mim o problema e a solução. Não é eu levar o resultado para eles. É fazer perguntas abertas. A gente usa muito isso.

Você teve de aprender a fazer isso?

A gente teve de estudar. Tem horas que a gente precisa se corrigir. Porque às vezes a gente quer tanto ajudar. Que já queremos dar a solução antes de perguntar.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Mudou bastante. Nós sabíamos ouvir, mas hoje isso é muito mais enfatizado, é muito mais forte. Hoje conseguimos que todos participem. A gente consegue englobar todo mundo e consegue ouvir as dificuldades das pessoas. Hoje é bem mais intenso.

O que é ouvir, na gestão Toyota/lean?

É você estar atenta ao que o seu colaborador está falando e tentar entender o que ele está falando. Não é só ouvir. É você analisar o que está acontecendo com ele. Qual é o problema.

Antes da gestão Toyota/lean, você ouvia assim, dessa forma?

Muitas vezes, a gente acabava fazendo lean sem saber que era lean. Muita coisa a gente acabava fazendo e não sabia. Depois que implantou o lean, eu falei, nossa, mas eu já fazia isso.

Mas certamente muitos não faziam...

Não. Hoje o IOV trabalha dentro do lean. A IOV em si, inteira, ela trabalha de forma lean.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Coisas que nós já tínhamos, melhorou. Mas no IOV... a gente sempre mandava... email... e quando nós falávamos muito oralmente ou por telefone, informações se perdiam. Porque não anotava. Então... acaba se perdendo. Isso, com o lean, ele, acho que foi reforçar o que nós fazíamos. A gente tanto conversa pessoa pessoalmente, nós temos essa liberdade, posso passar problemas para a minha líder, então nós temos sempre essa liberdade de diálogo.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

As reuniões sempre foram... Eu, antes, eu não participava tanto de reunião. Eu ficava mais na recepção. Mas as reuniões eram todas focadas em São José. Hoje, depois de adotar o lean, começaram a ver os desperdícios...

Antes tinha mais tempo em reunião ou hoje?

Tinha mais e continua...

Antes você gastava mais tempo em reuniões ou hoje você gasta mais tempo em reuniões?

Acho que antigamente a gente gastava mais tempo.

As reuniões eram mais demoradas ou hoje são mais demoradas?

Eram mais demoradas.

Eram mais objetivas ou hoje são mais objetivas?

Hoje são mais objetivas e focadas no que tem que ser resolvido.

Como deve ser uma reunião na gestão Toyota/lean?

Tem que trazer o que vai ser discutido e possíveis propostas de solução.

De forma geral, como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Na minha parte eu não vejo diferença. Os líderes que eu tenho sempre estiveram dispostos... sempre abertos para estar conversando... e ele melhorou muita coisa mas nessa parte de liderança e com relação específica. Eu não vejo diferença. Os líderes que eu tive sempre foram abertos e dispostos a estar conversando. É o lean ele melhorou muita coisa, mas nessa parte de liderança...

E com relação à forma com que as lideranças se comunicam para fazer com que seus liderados façam seu trabalho de forma melhor? Houve mudança?

Mostrar para os seus colaboradores que eles são importantes, não é? Sempre eles tiveram esse cuidado. De mostrar para nós que nós somos importantes.

Então, estou sentindo que não mudou muita coisa com base na sua experiência, nesse quesito de liderança...

Em termos de liderança não... Os nossos líderes eles estão sempre com esse cuidado, atentos, da gente poder conversar com eles. Nada aqui é um tabu ou tem uma coisa assim não se não pode ir conversar... você não pode relatar... a gente tem essa flexibilidade de estar conversando...

Sim, mas isso hoje, mas e antes, há 10, 12 anos atrás...?

Eu sempre tive muita facilidade de estar conversando...

Eu estou chegando à conclusão que você já era lean e não sabia.

Pode ser... Porque a minha gerente, era com ela que eu resolvia os problemas, era com ela que eu conversava para resolver os problemas... Pode ser... em relação a isso eu não tenho o que falar... eu tenho essa facilidade...

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Ninguém gosta de crítica, né? Falando de mim, toda vez que precisaram conversar comigo sobre o meu trabalho, sempre foi muito tranquilo. A minha gerente sempre chegou, muito tranquila, para relatar e buscar saber por que aconteceu isso, porque aconteceu um erro... Agora, a mesma coisa eu... hoje em dia como coordenadora. Eu sempre tento... a gente não usa o termo criticar, né... a gente vai conversar com algum colaborador, e a gente tenta procurar entender o que está acontecendo. E muita gente com quem a gente trabalha... eles ficam tristes quando erram. A gente vê pela fisionomia que ninguém gosta de receber uma crítica, mas o IOV, dentro do lean, a gente trabalha muito assim... essa parte que eu te falei de humanização... então a gente sempre procura se colocar no lugar do outro, mesmo sendo difícil, porque ninguém é perfeito... mas a gente procura ouvir as pessoas antes de criticar... não tem esse negócio de chegar e já ficar criticando...

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Pelo tempo que estou aqui... aconteceram algumas vezes... mas nada de chegar apontando o dedo, acusando o colaborador... é sempre chegando com toda calma e perguntar... a gente conversar para saber o que está acontecendo. E hoje, não é a pessoa, é o processo. Se tem erro é porque o processo não está bem desenhado. No passado, não tinha essa visão, de que se está errado alguma coisa o problema é do processo... mas, assim, de acusar... não me lembro de ter essa maneira de trabalho... nós não trabalhávamos desse jeito.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Nossa, isso mudou muito. Antigamente, não tínhamos isso. Quando mudava alguma coisa, tinha horas que a gente ficava sabendo assim... “é, mudou...”. Hoje, não. Hoje, se se faz uma mudança, já é passado para os setores... E até mesmo para a implementação do lean, tem muitos treinamentos para os colaboradores, para eles entenderem como funciona... os novos funcionários que estão entrando, eles têm uma pequena noção, mas a equipe sempre faz cursos para estar ensinando todos... E quando há uma mudança isso é passado a todos... tem melhorado sim, bastante...

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Nós não tínhamos isso. Hoje, todos os setores têm isso. Hoje, tem gestão visual em tudo aqui.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

Gestão visual é estar visível para quem trabalha como funciona o processo. Qualquer pessoa que chegue no setor ele lendo, ele vendo, consiga realizar o trabalho. Tem que ser com foto. Com imagem. E a escrita tem que ser clara. Não pode ser longa. Para ele entender.

Qual a importância da gestão visual para você?

A gestão visual é muito importante porque a gente as vezes precisa fazer a mudança de colaboradores, de um setor para outro. E a gestão visual, para nós, ela é importante porque, primeiro, a gente acaba não esquecendo. Porque as pessoas que começam a trabalhar e acham que já sabem, é aí que começa o erro. E a gestão visual é importante porque ela atinge qualquer um. Se eu chego, se eu sou um visitante, e chego e já começo a entender o processo... então, a gestão visual é importante por causa disso. Quem chega já começa a entender.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação?

Não, nós não tínhamos isso. Isso foi da água para o vinho.

Por que um A3 é importante, na sua opinião?

Porque ele permite destrinchar o problema em várias etapas para chegar na solução mais certa.

O A3 é uma forma de comunicação?

É uma forma de comunicação.

O A3 mudou a forma de comunicação na empresa? Em que sentido?

O A3 mudou porque, assim, com o A3, como ele tem várias partes... é onde gera a pesquisa, as perguntas, a visita ao gamba... E envolve toda a equipe, né. Não é só uma pessoa que faz um A3.

O que um A3 precisa ter para ser comunicativo?

O que a gente coloca é que ele seja bem claro. Clareza. Não adianta a gente colocar muita coisa, e a pessoa não entender. Então, ele tem que ser bem claro.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir se adaptar, se integrar de forma eficaz e eficiente no sistema lean?

Ela não ter medo do novo. Não ter medo de mudanças. Porque o lean é mudanças todos os dias. Hoje eu estou aqui de um jeito, mas amanhã eu posso estar de outro... Como a gente trabalha com mudanças, então as pessoas não podem ter receios... Muitas pessoas hoje não aceitam muitas mudanças... então, as pessoas precisam estar abertas... abertas a ouvir, ouvir até críticas também... então ela tem que estar mais... tranquila... para realizar o próprio trabalho.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

Nossa, Alexandre, você fez tanta pergunta... Suas perguntas foram tantas...

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Não, parar para pensar, não. Mas agora falando com você, sim...

O que você achou da nossa entrevista?

Achei muito interessante. E você acabou puxando coisas do meu dia a dia... que assim.. a gente vai olhando isso... e a gente acaba trabalhando de uma forma... que não é tão.. vista... percebida...

VII – Entrevista com Evelin Araújo dos Santos Marota, médica oncologista e gerente da unidade de Taubaté do Instituto de Oncologia do Vale (IOV).

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Antes, a gente tinha muita comunicação por e-mail, antes não tinha tanto WhatsApp, havia muita comunicação por e-mail, a gente recebia muitos comunicados por e-mail e muitos comunicados pregados na parede. Hoje em dia a gente tem muito mais em termos de resolução, de sentar com as pessoas face a face e conversar e chegar num acordo sobre o que é importante, depois a gente até formaliza isso por um e-mail, uma coisa que é importante, mas, assim, é mais de sentar e conversar e dialogar. Então, acho que isso mudou, isso melhorou sensivelmente.

Na sua visão, qual a importância dessa comunicação entre as pessoas numa gestão Toyota/lean? Como ela deve ocorrer nessa gestão?

Porque eu acho que a gente... primeiro que você consegue, na verdade, captar melhor o que a pessoa está sentindo entender a experiência da pessoa e a visão da pessoa. No e-mail

muitas vezes você não sabe qual que é o tom de voz, o que a pessoa tá querendo dizer com aquilo, tem interpretações erradas né... E conversando Face a Face você pode sentar e conversar como amigo mesmo e discutir aquilo numa boa... então você chega no resultado muito melhor.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Eu acho que o diálogo ocorria menos, a gente recebia muito mais assim.. “faça isso, Faça aquilo e aquilo outro”... ordens, ordens... a gente recebia, e hoje a gente resolve as coisas muito mais em conjunto próprio digamos assim. Existe um problema, a gente tem o alerta de segurança para notificar. A gente fecha o quadro semanalmente, todos os colaboradores participam do fechamento do quadro. Então, não é uma coisa fechada. Não é mais assim: “puxa, o Fulano é errou...”. Então, não é uma coisa pessoal. A gente vai discutir porque aconteceu aquilo e não quem fez aquilo. E a tomada de decisão é por todos os colaboradores. E aí quando a gente chega no senso comum do que é melhor fazer, todas as pessoas participaram da decisão. E é muito mais fácil assim. Porque quando chega uma ordem “faça isso”, a maior parte das pessoas não entende o porquê daquilo e muitas vezes nem faz aquilo, mas quando todos participam daquela tomada de decisão fica muito mais fácil e muito mais lógico para você seguir aquilo.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam, de forma geral, com relação aos problemas que ocorriam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Isso mudou. Ninguém gosta de admitir que têm problemas, mas eu acho que a nossa instituição já caminhou bastante, na minha percepção. Os problemas, antes, nem eram admitidos; não admitíamos que tínhamos problemas porque havia medo de achar alguém... de achar quem foi ocupado, quem fez aquilo. Hoje, não. Hoje os problemas, para nós... Nós vemos problemas como tesouros. Outro dia, a gente estava no round de segurança, e um enfermeiro chegou e disse assim: “olha, eu abri um monte de alertas”. Era um número alto de alertas. E aí alguém brincou: “tudo isso?” Mas aí outro já virou e falou assim: “que bom, é sinal que vocês estão olhando para os problemas de vocês”. Isso não era assim. Então, a gente vê que a percepção das pessoas mudou aqui. Na verdade, se eu estou abrigo um “alerta”, se eu estou notificando, é porque eu estou olhando os problemas e estou melhorando o meu cuidado. Eu

me encontrei nisso. Para mim, foi muito fácil. Porque eu sou uma pessoa muito perfeccionista. Então, eu via muitas coisas que aconteciam. E eu não podia participar da tomada de decisão. E à medida que você consegue, na verdade, dar opinião, falar e estar junto, eu acho que é muito válido.

Qual a importância disso e como precisa ocorrer numa gestão Toyota/lean?

Isso é fundamental porque todas as instituições têm problemas, e quem não vê, na verdade, quem diz que não tem problemas, é porque não está olhando para esses problemas. Então, é fundamental a gente olhar para esses problemas realmente como tesouros porque a gente precisa... Elogio só serve para melhorar o meu ego faz, bem para o ego, realmente, mas, assim, é o problema que vai trazer para mim o feedback que eu preciso melhorar.

Ainda com relação a lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas se comunicavam, no processo de procurar/enxergar problemas, antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Isso mudou. Eu acho que as pessoas tinham menos percepção do que era problema. À medida que a gente hoje abre um alerta de segurança para, por exemplo, um chão que está molhado, a maior parte das pessoas não tem a percepção de que isso é um problema. Ou pensam assim: que eu, que estou sentada na recepção, isso não é um problema meu, ou eu que sou médica ou eu que sou enfermeiro, isso não é um problema meu. Isso é um problema da limpeza. Então, as pessoas, na maior parte das vezes, elas não enxergavam o problema.

Muitos de vocês falam muito desse “alerta de segurança”... É a principal forma hoje de vocês encontrarem e relatarem problemas?

É a principal forma hoje, o alerta de segurança.

Ainda sobre o fenômeno cotidiano de lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Mudou. Mudou. As pessoas tinham medo de revelar o problema. Porque se eu revelo

um problema... Por exemplo, houve uma troca de prontuário. Mas quem foi? É sempre assim: quem fez isso? É o “quem” e não o “o que”, o “por que”. Isso aconteceu: “o que nós podemos fazer...”

O “quem” foi trocado pelo “o que”?

Sim, isso, hoje foi. Hoje a gente abre um alerta até de coisa que ninguém quer falar, e a gente leva com maturidade, e as pessoas conseguem tratar isso com maturidade.

Mas conseguiu-se eliminar o medo?

Conseguiu-se. Totalmente.

As pessoas não têm mais medo de revelar problemas?

Não. Elas não têm mais medo. A gente tem, por exemplo, as nossas unidades mais novas, que tem uma diferença de maturidade lá. Por exemplo, os técnicos de radioterapia não abriam o alerta para os médicos. E a gente fala, mas tem que abrir. A própria médica fala que tem que abrir quando você tiver alguma coisa. E eles falam: “ah, não, eu vou abrir alerta para o médico? Vou abrir alerta para física?” Então, foi preciso um longo caminho até eles entenderem que isso é uma melhoria que a gente estava fazendo, que não tinha nenhum problema. Aqui nesse nosso setor mais antigo de lean, isso já está muito sedimentado. Então, eles abrem alertas para mim, eu abro alerta para eles... É uma coisa muito tranquila. Na verdade, é uma comunicação que a gente faz alertando que existe alguma não conformidade ali.

O Hoseus fala no livro dele que uma vez na Toyota revelou problemas, achou que ia ser punido, mas recebeu parabéns... isso já aconteceu aqui?

Já, já... A gente já teve Protocolo de Londres, que é aquele “never event”, que nunca deveria acontecer, e que o colaborador relatou, e a gente chegou para ele e deu parabéns. A gente já teve perda de medicação, medicação cara, e que o farmacêutico chegou para gente e falou assim: “olha, eu manipulei errado, e o que que a gente vai fazer agora?” E nós falamos assim: “olha, você vai jogar fora a medicação e parabéns por você ter falado”. E a gente abriu um Protocolo de Londres e falamos assim: “Agora vamos ver ‘porque’ isso aconteceu”. E

fomos lá ver o porquê. E melhoramos, na verdade, o processo. A gente já vivenciou isso aqui sim.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Mudou. Antes, a decisão era tomada em nível de coordenação, lá na liderança. Se houvesse, por exemplo, um problema de perda de medicação. Ia chegar lá na coordenação, e a coordenação iria tomar várias medidas, e ia chegar aqui a seguinte ordem: a partir de hoje é isso e isso. E estava resolvido. Hoje, não. Hoje, como aconteceu com a perda de medicação, a gente, no mesmo dia, a gente foi até o setor da farmácia, fomos levantar o que que aconteceu. E perguntamos: o quê que vocês acham que aconteceu aqui? Como foi isso? Como que a gente pode evitar? E no mesmo dia, a gente implantou medidas para que aquilo não ocorresse, mas fizemos isso tudo com os colaboradores, junto com eles, e não sem eles.

Isso é um processo mais lento ou mais rápido?

Esse é um processo mais lento. Eu acho que isso aí tem a ver com a cultura da empresa. Isso não acontece de uma hora para outra.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Isso não existia antes da implantação do lean. Quando a gente começou a implantar o lean, isso começou a ser desenvolvido de uma forma tosca, e eu digo de uma forma tosca porque, assim, eu estava no início, eu era essa a liderança, e a gente ia no gamba sem propósito e fazia perguntas toscas para as pessoas e já tinha algumas pressuposições e levava muito pouco em consideração as respostas das pessoas, induzia as pessoas a darem as respostas que a gente já tinha em mente. Hoje, a gente está sendo desenvolvido a fazer perguntas certas, ou seja, perguntas abertas e que fazem as pessoas pensarem e refletirem sobre os problemas delas, e que elas realmente vão dar respostas para gente, e que elas resolvam os problemas dela.

Como é esse processo de criação da pergunta?

Essa é uma grande dificuldade. Eu acho que é uma dificuldade que todos nós, líderes, estamos vivendo hoje, que é desenvolver pessoas. Por quê? Quando a gente começou no processo do lean, nós fomos treinados para fazer as melhorias. E aí nessa mudança que se ampliou muito o IOV, a gente falou: “agora nós precisamos desenvolver novos líderes, precisamos desenvolver as pessoas. Então, a gente não pode mais ter o executor, e a gente precisa desenvolver pessoas. Então, é muito difícil fazer a pergunta certa. A gente ainda não está naquele padrão de competência inconsciente, que é aquilo que você vai dirigir o carro, e você faz de uma forma totalmente automática. É preciso pensar muito para fazer a pergunta certa. E para não sucumbir à vontade de dar uma ordem implícita na pergunta ou induzir realmente a resposta: “você não acha que você deveria fazer assim?”

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Isso mudou. A gente tinha um apoio do corpo clínico; isso sempre foi muito forte na Instituição. Então, era o local que a gente levava as nossas dificuldades. Então, corpo clínico sempre foi muito aberto em saber ouvir, mas a gente reconhece que em termos, assim, hierárquicos, não funcionava da mesma maneira. Por exemplo, enfermagem farmácia... Ou seja, não tinha toda essa abertura, de conversar com seus coordenadores, com seus gerentes. No corpo clínico isso funcionava de uma maneira bem legal. A gente tinha essa receptividade, a gente estava sempre conversando entre a gente, “é melhor fazer isso, é melhor fazer aquilo...”. Então, não mudou entre a gente do corpo clínico. Mas em termos de instituição, isso melhorou muito. Inclusive porque nós somos estimulados a primeiro ouvir antes de agir.

Muita gente quer fazer curso de oratória, mas ninguém quer fazer curso de escutatória... o que é escutar?

Escutar e você parar, refletir, rephrasear e ver realmente se aquilo que você está escutando é aquilo que a pessoa está te dizendo. Isso para mim é um exercício. Então eu ainda não estou naquela parte de fazer isso de forma automática, é uma coisa que eu preciso me exercitar.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Diminuímos muito a nossa quantidade de indicadores, de planilhas, de controles feitos à distância que ficavam escondidos em gavetas ou computadores... E nós melhoramos muito a nossa gestão visual. Tanto que ontem, a gente teve uma visita de pessoas, e eu percebi a colocação de duas pessoas que falaram assim: “vocês têm poucas coisas no computador e vocês têm muita coisa de gestão visual, muitas coisas nos quadros... Eu imagino que isso seja proposital...” E a gente respondeu que é proposital mesmo. Nós usamos a tecnologia a nosso favor para facilitar, para prover segurança para o paciente, mas tudo o que a gente pode colocar nas paredes, que vai ajudar a gente nos projetos e tal, a gente coloca na parede.

Qual a importância da comunicação “ao vivo”, sem mediação de meios eletrônicos ou digitais, para uma empresa que adota o sistema Toyota/lean? Por quê?

Porque, na verdade, a gente está lembrando a gente o tempo todo do que a gente tem que fazer. A tecnologia, nesse ponto, ela dificulta muito, ela inibe o acesso de pessoas de todos os níveis da instituição. Por exemplo se eu tenho uma copeira, uma faxineira, o rapaz da limpeza, e se eu coloco que para ele abrir um alerta de segurança, ele tem que entrar no computador para abrir o alerta de segurança, ou para fazer um kaizen ou para fazer qualquer coisa, ele tem que entrar no computador para fazer isso, aí eu inibo ele, ele não vai conseguir fazer. Então, na verdade, na gestão visual, eu coloco todo mundo na mesma, digamos assim, na mesma embalagem. Porque é muito fácil chegar e ver, ter acesso. Nosso A3, a gente não faz questão nenhuma de que seja feito no computador. É feito à mão, com lápis e borracha. Então todas as pessoas conseguem fazer isso, todas as pessoas conseguem enxergar e ver as informações em nossos quadros. Isso não limita só os diretores da empresa, e os nossos quadros estão visíveis para todo mundo. Nossos pacientes conseguem visualizar isso muito fácil.

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Eu acho que principalmente a confiança. Confiança porque pelo fato de... digamos

assim, a gente trabalhava dentro de silos. Enfermagem, farmácia, o administrativo... Então, cada um trabalhava no seu próprio silo, e cada um, digamos assim, defendia a sua própria área. “Eu quero implantar uma melhoria na enfermagem e eu tenho que falar com a farmácia, mas, na verdade, a farmácia não quer porque vai atrapalhar o serviço dela...” Então, cada uma via o seu o seu próprio quadrado. Quando a gente rompeu esses silos, porque hoje a gente não trabalha mais assim, a gente não tem um gerente de enfermagem, de farmácia... a gente tem gerentes de fluxo, que olham fluxos de ponta-a-ponta, como eu sou, na verdade. Eu dirijo o site, digamos, assim, na unidade de Taubaté, então, eu olho para toda unidade de Taubaté. E fica muito mais fácil tratar com essas pessoas porque elas entendem que o serviço é um só, e ele não funciona no meu quadrado. E elas entendem que a melhoria que a gente faz, a gente faz para o serviço. As pessoas saíram, digamos assim, da sua caixinha e começaram a ver mais sistemicamente. Eu acho que esse entendimento sistêmico das pessoas, essa visão sistêmica dos líderes, ela melhorou bastante.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

A única reunião que não mudou foi a reunião do corpo clínico. Ela permanece do mesmo jeito. Agora, as outras reuniões, todas, mudaram. As reuniões elas eram muitas, eram demoradas. E hoje, a gente faz todas as reuniões baseadas no trabalho padrão. Então, elas são muito muito mais direcionadas para nossa necessidade. A gente consegue passa um problema da operação para liderança, da liderança para outra liderança de forma muito fácil, muito rápido, porque eu tenho reuniões diárias e reuniões semanais. Então, muito rápido, se eu preciso resolver um problema, se eu preciso chegar na alta liderança, isso chega em até uma semana.

Agora, você disse que as reuniões eram muito mais frequentes e hoje são menos frequentes...?

Sim.

Eram mais demoradas e hoje são mais rápidas?

São mais rápidas... mas são mais objetivas. E eu consigo resolver as coisas com mais facilidade.

O diálogo entre as pessoas hoje é mais objetivo?

Exatamente, objetivo no sentido de que quando eu faço reunião em cima de um trabalho padrão, eu sei exatamente o que eu vou fazer. Antes, as pessoas sentavam e ficavam conversando sobre isso, sobre emoções... Hoje a gente conversa sobre fatos.

De forma geral, como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Mudou bastante. Até o meu conceito de liderança mudou bastante. Eu pensava que a liderança tinha que ser muito diretiva. Que a liderança tinha que ser muito impositora. Que um líder sempre tinha que ter a resposta certa. Hoje, existe uma liberdade para que o líder não tenha a resposta certa. Porque você pode dizer “eu não sei, mas vou procurar saber”. Ou então, vamos descobrir juntos. Então, eu descobri isso trabalhando aqui. A gente como médico, a gente sempre tem que ter a resposta certa. E nesse conceito de liderança, você não precisa ter todas as respostas.

E é difícil para um médico falar “não sei”?

É difícil. O médico nunca pode dizer não sei. Pode estar pegando fogo, mas você tem que fingir que você está no controle. Então, para o médico, isso é uma coisa muito diferente. E também mudou o meu conceito de “respeito”. Porque eu pensava que exibir respeito pelas pessoas era dizer bom dia, boa tarde, ser cortês. Isso mudou totalmente. Porque à medida que eu não desenvolvo meu colaborador ao máximo da potencialidade dele, eu não estou demonstrando respeito por ele. E uma coisa que eu costumava fazer antigamente, eu me envolvia em todos os níveis, eu ia fazer coisas que às vezes a recepção deveria fazer porque eu achava que eu faria melhor do que ela, em vez de parar e desenvolver ela para fazer isso. Quando eu estava com pressa, eu ia lá e fazia as coisas. E aí a pessoa falava: “mas, doutora, deixa que eu faço”. E eu falava: “não, eu faço mais rápido. Então, isso é uma forma de desrespeito. E eu aprendi isso. Que, na verdade, exibir respeito é muito mais do que ser cortês com as pessoas.

Como as lideranças se comunicavam com as pessoas especificamente para fazê-las

trabalhar melhor antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura isso hoje?

A gente se comunicava com as pessoas de forma que as pessoas produzissem. O importante era produzir. Mesmo que para isso eu tivesse que entrar no processo da outra pessoa e produzir para ela. Porque o importante era o resultado. Hoje, é importante o resultado, mas é mais importante o aprendizado, o processo em si, que eu desenvolvo aquela pessoa. Porque eu tenho o resultado agora, mas ela não aprendeu nada, e esse processo não vai se manter. Daqui a um mês o padrão mudou, e aquilo não se manteve.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Isso mudou. Antes, na verdade, era uma coisa muito pesada. E era feito só na avaliação dos colaboradores, que acontecia de forma anual, e era uma coisa realmente pejorativa, pesada... Hoje, não. Hoje, ela é feita em todos os níveis da instituição, a gente faz na forma de feedback, e até um colega da liderança avalia o outro colega, e a gente faz isso até de uma forma mais rotineiras, em termos de desenvolvimento. E nós conseguimos discutir uns com os outros em reunião em conjunto. Antes, era feito isso numa sala fechada ou no RH, com uma pessoa e com a liderança. Hoje, a gente consegue fazer... A liderança, por exemplo, ela está toda junta, e um líder vira para o outro e fala, baseado num trabalho padrão, que existe, ele diz: “olha, baseado nesse item aqui, eu acho que é isso, baseado nesse, eu acho que é isso, isso, isso... E os outros dão opinião também.

Como isso precisa ser feito? De que forma é preciso fazer crítica e ouvir críticas numa organização toyotista/lean?

Eu acho que quando você faz baseado no trabalho padrão e mostra fatos para pessoa, eu acho que se torna mais impessoal, entendeu?

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Acho que mudou. É porque você não está analisando o comportamento das pessoas. Você está analisando o processo de desenvolvimento dela. Você tem, na verdade, um local que você quer chegar... Por exemplo, em termos de liderança, você precisa que ela desenvolva tais capacidades. E ela está neste momento dela. E você está analisando como ela vem se desenvolvendo em nível de capacidade. Mas você não estava analisando-a, pessoalmente falando, o caráter dela, ela como pessoa, mas as capacidades que ela tem nesse momento. Não quer dizer o que ela é, mas as capacidades que ela apresenta neste momento da vida dela.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Eu acho que sim. Porque as pessoas se sentem mais seguras... Eu me sinto mais segura. Porque você se sente mais... Você se sente que você faz parte de um todo, que você faz um serviço que vale a pena ser feito, com orgulho de fazer o que faz. Você se sente participante. Eu acho que a instituição como um todo ela consegue passar para os colaboradores que você tem valor como membro da instituição. Então, ela valoriza o colaborador.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Mudou bastante também. As pessoas entravam na empresa, e elas recebiam... elas passavam... acho que eram dois ou três dias numa sala fechada lendo o manual. Lendo todo manual de quimioterapia. Ela ficava muito tempo lendo o manual. Depois disso que elas iam realmente para suas unidades de fato, para começar a fazer as coisas, e elas recebiam muitas coisas para elas lerem e que elas tinham que se desenvolver, e elas tinham que ler por conta própria... e depois, elas realmente tinham um instrutor ali para prática e tal, eram extremamente monitoradas... o médico menos, porque o médico sempre tem aquela síndrome de que ele pode tudo, ele sabe tudo, ele é inquestionável. Então, o médico entrava e já ia fazendo tudo. Hoje, como que é a disseminação do conhecimento? É um dia de integração, é uma integração prática, sobre a empresa, a cultura, um pouco de conhecimento lean, e aí tem uma forma de treinamento que veio da indústria, que são cartõezinhos, muito simples, que, por exemplo, eu vou fazer um procedimento de punção. O profissional chega, e ele tem alguém que vai estar tutorando-o ali. E ali, no caso, ele vai aprender a punção venosa. Então, vai sendo desenvolvido assim e pela

prática. Então, eu acho que a disseminação do conhecimento ela é muito mais efetiva, muito mais visual, mais enxuta. A gente substitui aquele monte de manual por TWIs. E para o médico também mudou. Hoje, quando a gente recebe o médico, ele também passa pela integração da empresa, que antes isso era inadmissível para o médico, mas ele também passa, ele faz a leitura do e-learning, para entender como que é a cultura, como que funciona a empresa... Depois, ele vem e passa os primeiros dias acompanhando a consulta com os médicos mais velhos, para ele entender também como que é o atendimento... Como que é o pessoal, o relacionamento ali que se desenvolvem entre paciente e médico. Porque não é só o próprio atendimento que a gente faz, mas existe todo um cuidado envolvendo o nosso tratamento, que a gente quer dar para o paciente. Então, o próprio médico foi envolvido também nessa disseminação do conhecimento.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Isso não existia. Mas isso agora é fundamental aqui.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

Gestão visual é, na verdade, você deixar exposto tudo que vai facilitar o seu trabalho. Tudo o que é importante. E tem uma diferença entre poluição visual e gestão visual. Gestão visual é aquilo que você realmente... que vai facilitar o seu trabalho, que vai lembrar você de coisas que você precisa ser lembrado.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Não, não existia nada.

O A3 é uma forma de comunicação?

O A3 é uma forma de comunicação. A gente “vai e vem” com o A3. Todos nós. A gente tem vários níveis de desenvolvimento de A3. Ele nunca é feito por uma pessoa só. E quando a

gente leva um A3 geralmente a outra pessoa contribui com algumas colocações, você volta com A3, pensa sobre o assunto, reformula suas hipóteses, volta com A3... ele é uma forma de comunicação.

Você faz A3?

Faço.

Quando você faz o A3, você pensa que ele é uma forma de comunicação? Que ele precisa ser comunicativo?

Eu tento colocar dados. Tento colocar as coisas de uma forma que uma pessoa que não está no processo consigo capturar o que que está acontecendo. E eu também peço para uma outra pessoa que não está nesse processo leia o A3, para ele me dizer o que ela entendeu.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir se adaptar, se integrar de forma eficaz e eficiente no sistema lean?

Habilidades de comunicação? Eu acho que saber ouvir. Acho que é fundamental. Eu não sei se entra como habilidade de comunicação, mas ser cortês, exibir respeito. O olho no olho, eu acho que é muito importante, conversar olhando, não olho no olho com as pessoas.. Eu acho que isso é isso.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

O lean, para a gente, trouxe uma segurança muito grande no tratamento dos pacientes, nos processos muito mais seguros. Eu já trabalhei em outros locais, inclusive em oncologia, e a gente viu um diferencial enorme. Então, a gente se sente muito mais seguro trabalhando aqui do que em outros locais. É muito mais fácil realizar o nosso trabalho aqui do que em outros locais que a gente vai. Então o lean prova que ele facilita o nosso trabalho, ele dá segurança para o paciente, ele dá segurança para o profissional que está realizando o trabalho e atua reduzindo os desperdícios.

Sobre comunicação e lean, você tem algo a acrescentar?

Sobre comunicação, eu acho que ele melhora muito a comunicação entre as pessoas porque ele diminui as barreiras. Diminui as barreiras principalmente porque ele diminui os níveis hierárquicos. No lean, não existe aquela hierarquia, por exemplo, a funcionária da limpeza para um médico... Ela pode reportar um problema. Então, acho que a comunicação se torna muito mais eficaz.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Não profundamente. Não tinha parado para pensar realmente, mas eu acho que a comunicação é extremamente importante. É um dos problemas que a gente vive hoje é que as pessoas quase não comunicam. A gente vê isso. Por exemplo, as pessoas passam no WhatsApp a maior parte do tempo. Mandam mensagens pelo WhatsApp em vez de conversar pessoalmente, em vez de resolverem o problema pessoalmente. E quando a gente vê as pessoas que trabalham com lean são pessoas muito mais, até a postura, muito mais abertas, amigáveis para conversar. E é muito mais gostoso você conversar com alguém que tem essa postura do que você conversar com chefe tradicional pelo WhatsApp.

O que você achou da nossa entrevista?

Eu achei com muitas perguntas, mas bastante reflexivas, bastante profundas.

VIII – Entrevista com Danilo Moreira da Silva, coordenador de assistência técnica da Ata Service, empresa do grupo Wolpac.

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Bom, antes, comunicação, principalmente entre as pessoas, a gente tem que comunicar muito setores, nessa passagem de bastão, tinha muita agressividade, havia uma mania aqui de culpar uns aos outros. Então antes a gente tinha muito isso, e depois do lean, pelo menos essa etapa de um culpando o outro, isso acabou, foi sanada. Boa parte da comunicação, antes do lean, a gente tinha que ficar procurando sobre quem está onde, o que está acontecendo, em que

cliente está hoje... Na verdade, hoje em dia a gente praticamente não tem mais essa comunicação confusa por causa da metodologia, da gestão à vista e tudo mais. Muitas perguntas desnecessárias que alguém ia sentar do meu lado e falar “Danilo, que que tá acontecendo?”. O cara para na frente do quadro e já está ali, a vista dele. Mas a parte da comunicação, principalmente de relacionamento, melhorou bastante nesse sentido: menos culpados e perguntas menos agressivas.

Na sua visão, qual a importância dessa comunicação presencial entre as pessoas numa gestão Toyota/lean?

É fundamental. A gente tem visto aí que é fundamental. O fluxo de comunicação aqui muitas vezes não acontecia por causa dessa truculência e a gente percebeu aí depois da filosofia que essa truculência e essa falta de fluxo da informação atrapalhavam muito a gente. Então hoje eu vejo como fundamental.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

A característica principal era truculência, a busca por culpados com relação ao problema, então quando a gente está no trabalho não está falando de problema uma coisa tranquila está falando comunicando é tranquilo, agora quando era problema principalmente ela é mais truculenta e era mais apontando culpados. Depois do lean é muito mais uma troca de informação. É menos truculento então consequentemente mais leve.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam, de forma geral, com relação aos problemas que enfrentavam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Antes da filosofia, tínhamos duas vertentes. Uma vertente era o problema aconteceu e alguém vai procurar o culpado pelo problema. Então essa era uma vertente. Outra vertente era, o problema aconteceu, alguém sabia e não comunicava isso, não sentava para conversar com ninguém, e a gente ficava sabendo pelo cliente, ou seja, a comunicação nem acontecia. Então, ou sentava-se para conversar de uma maneira dura, procurando o culpado ou já apontando para alguém muitas vezes... nem procurava, já vinha com um culpado na cabeça e pronto. E muitas

vezes não tinha nenhuma comunicação, na verdade. O problema aconteceu e aí uma semana, dez dias depois o cliente ligava e falava “pô, a gente teve um problema aqui e não teve nenhuma resposta... e aí, claro, quando o problema vinha pelo do cliente claro que a coisa já vinha muito pior, né... Hoje a gente trata... a gente dialoga muito mais sobre os problemas porque a gente percebeu que problemas são coisas boas. A gente percebe que... toda vez que teve uma oportunidade de tratar um problema, nunca mais voltou a tê-lo, então é hoje uma comunicação mais leve, a gente tenta sentar, dialogar discutir de uma maneira mais saudável e com um objetivo muito mais claro que é sanar o problema e não buscar um culpado.

Ainda com relação a lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas se comunicavam no processo de procurar/enxergar problemas antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Sim. Senti mudança nisso. Antes do lean, ou problema era tratado de uma maneira muito truculenta... E eu vejo um pouco da questão do medo. Muitas vezes não tinha comunicação porque a pessoa tinha medo de que ao revelar problemas isso poderia gerar um transtorno para ela ou prejudicar alguém... Então, quem não falava geralmente não falava por medo. Então, por isso a gente nem sabia que tinha tantos problemas, na verdade...

Ainda sobre o fenômeno cotidiano de lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Então, quando revelavam, e é importante dizer isso, porque muitas vezes elas não revelavam por medo, mas quando elas revelavam, era de uma maneira truculenta, procurando apontar o culpado. Hoje, não. Hoje, a gente aponta problema de outra forma: “quem vai tratar desse problema, como vai tratar, vai ser por um kaizen, por um A3, pela ferramenta dos 5 porquês... Ou seja, a gente tem ferramentas a mão para tratar problemas. Todas as terças-feiras a gente faz uma reunião para tratar problema, trazendo problemas novos, fazendo game... Então é uma coisa muito melhor, que funciona muito melhor. A gente fica procurando os problemas hoje. Antes a gente ou estava brigando por ele ou estava escondendo.

E por que isso mudou?

É uma mudança cultural, na verdade. Eu acho que o pessoal antes entendia problema é alguma coisa que vai me prejudicar, e culturalmente a pessoa entendia que o ideal é que ela não tivesse problema. Acho que a mudança principal é essa. Hoje, a gente entende que o problema não é uma coisa ruim. Na verdade, é uma coisa que tem que ser tratada. Então, é importante eu enxergar e eu comunicar, eu mostrar que ele está acontecendo e não esconder.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Antes era muito pouco técnico. Era uma busca que passava por uma discussão, por opiniões, todo mundo dando opinião, sem um teste específico, técnico, de tentativas... Não tinha método. Eram essas reuniões de quatro horas, de ficar ali, ficar cada um dando sua opinião, até um tentar dobrar o outro ou até o outro desistir. Algum deles existe hoje é hoje a gente tem método. Então a gente vai usar um Ishikawa, vamos usar um 5 por quês, vai lá ver funcionando, vai testar exaustivamente. Então, hoje é mais técnico tem uma metodologia hoje, e antes não tinha. Então, era um dobrando o outro, um brigando com outro, e hoje a gente tem métodos, não tem muita . É um fato. Menos argumentativo, mais científico.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Antes as perguntas eram feitas já com uma “bomba” ligada. Então, era... “vai explodir, vai dar problema, vai acontecer... Principalmente para o nosso técnico, pois a gente é uma empresa de assistência técnica, e o técnico é quem está no campo. A gente não entrega um produto. Quem entrega é a Wolpac. A gente entrega a mão-de-obra. E geralmente era nesse cara que estourava, porque era o cara que estava lá. Então, geralmente o questionamento em cima dele era um questionamento de pressão, de pressionar mesmo, sem se preocupar muito com os porquês de ter acontecido aquilo. E hoje o questionamento mudou o ponto de vista, na verdade. Alguns problemas... a gente não consegue tratar todos, então eles se repetem. Mas em vez de pressionar ele, hoje a gente conversa com ele para entender o que a gente pode melhorar. Então a conversa com quem está na ponta final mudou bastante nesse sentido.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Isso aqui antes praticamente não existia... O retorno do outro lado não tinha. Não tinha gemba. Não tinha eu ir para campo ou um líder ir para campo ver o que está acontecendo lá. Então, era inexistente. A gente não ouvia o outro lado. A conversa era alguém daqui de cima apontando para alguém lá de baixo. Hoje a gente consegue ouvir muito mais os técnicos da empresa, que estão na ponta, no cliente. Agora, aqui, no escritório, na horizontal, eu diria... que eu acho que a gente pode melhorar muito ainda, na verdade, mas, sim, não existia em nenhum sentido, mesmo aqui, não existia. Eu chegava, jogava alguma coisa em você... O diálogo era esse basicamente... joga alguma coisa em você... e, cara, se vira aí para procurar e resolver. Hoje, a gente tem que escutar mais porque a gente participa de kaizen, de A3... Então, sem ouvir o outro lado, sem ir lá ver o que está acontecendo isso não é possível. Mas, sem dúvida, essa coisa de ouvir mais foi mais marcante com os técnicos, que estão na ponta final, com os clientes. Porque aí mudou de “pressão” para “eu estou aqui para te ajudar, fala como a gente pode fazer diferente”.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Antes, a gente tinha muito mais comunicação por tecnologia. Principalmente por email. Todo mundo queria perguntar, questionar, dialogar ou cobrar via e-mail porque tratava isso como uma prova. “Eu estou provando, vou garantir que você respondeu... Então, antes era totalmente via email. Sempre que alguém vinha conversar comigo na minha mesa era “manda um e-mail e depois eu vou lá até sua mesa...”. Hoje em dia, é muito mais pessoal. Então, tem, sim, uma parte via email, mas é muito mais direcionado para troca de informação, para arquivos, para relatórios, mas essa comunicação por email de “tudo”, isso não tem mais por que mudou. Hoje a gente controle de metas, vai mais ao gemba... então é outro ponto de vista. Eu vejo isso como muito mais saudável. Hoje é muito mais pessoal porque eu não preciso mais provar nada. Já tem um controle que está funcionando.

Qual a importância da comunicação “ao vivo”, sem mediação de meios eletrônicos

ou digitais, para uma empresa que adota o sistema Toyota/lean? Por quê?

Eu acho que é importante ver de perto como as coisas acontecem. E eu acho que essa troca de dessa troca de ideias essa troca baseada em “o que você está fazendo, e o que a gente pode fazer diferente”, por e-mail ela não acontece. Porque o e-mail depende do interlocutor. Eu posso escrever uma coisa, mas quem está lá na outra ponta entender diferente, e isso vai tomando uma situação que não devia. Então, quando você está falando pessoalmente, a gente consegue entender o outro lado e tratar de uma maneira mais leve.

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Eu tenho uma equipe técnica que está no campo. A comunicação mudou porque a comunicação que eu tenho com eles basicamente é que eles vêm, eles passam aqui de manhã para pegar componentes, peças, uma ordem de serviço, para sair para campo e ir até os clientes. A comunicação antes era algo do tipo “o que vamos fazer”... E era algo caótico, para falar a verdade. Porque era de manhã, eles tinham que sair daqui logo. Então, era bem caótico. Hoje, isso mudou, essa parte com os técnicos, do ponto de vista que tudo é separado um dia antes, a gente um dia antes já fez o planejamento do dia seguinte... Então, no dia é muito mais acertar detalhes. Então é coisa mais leve, menos caótico, mais saudável, isso do ponto de vista do técnico. E eu tenho uma equipe que são as meninas que fazem atendimento telefônico com os clientes, que são as meninas que sentam comigo aqui. Essa comunicação com elas não é tão clara quanto é com os técnicos, porque nunca foi tão caótica, para dizer a verdade. Então, a diferença é que a gente consegue conversar mais hoje. Porque do jeito que era antes, elas estavam tão atarefadas, tudo estava desorganizado, de gerar muito papel e tal, que elas sempre estavam muito atarefadas. Hoje a gente consegue sentar e dialogar sobre alguma coisa um pouco mais. Então, com ela antes praticamente não tinha. Agora, com o técnico mudou isso. Tinha, era caótico. E hoje é mais uma troca de ideias, mais tecnicamente, mais afinado tecnicamente.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

Fora os vários resultados que a gente teve aqui, que, claro, do ponto de vista dos números, da diretoria... mas o que mais mudou foram as reuniões. Sem dúvida nenhuma. Primeiro que a gente tinha mania de fazer uma reunião para marcar uma reunião. Então, fazia-se uma reunião, tratava de um assunto ali pela metade... aí falavam “não, vamos marcar uma reunião para resolver isso..”. Eram muito longas. A gente ficava aqui muitas horas para discutir coisas que nem sempre eram tão complexas. Eram muito longas e muito pouco objetivas. Não era uma coisa assim: “ah, vamos falar disso, disso e disso...”. Não era assim. Começava a divagar e falar sobre o que está acontecendo lá na Colômbia, num cliente lá no Chile... E isso não acaba nunca. Então, eram longas, desorganizadas, e geralmente elas terminavam como a gente marcando outra reunião. Hoje em dia, elas são muito mais curtas, e a gente é muito mais objetivo. Então, se a gente senta aqui para falar de kaizen, então a gente vai falar de kaizen. Então, é uma coisa mais sucinta, mais objetiva e mais produtiva. As conversas são mais leves, mesmo quando é mais duro, é mais duro porque a gente tem um objetivo em comum, a gente está enxergando alguma coisa junto... A diferença é que antes as reuniões duravam entre três a quatro horas. Hoje, elas duram uma hora, uma hora e meia. E a gente ganha tempo para todos. A gente tem muito mais tempo livre para gente fazer o que é pago para fazer. E a gente não faz reunião para marcar reunião.

Como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Comigo, ou seja, eu tinha que lidar diretamente com o gerente e com o diretor, e era pura e simplesmente cobrança. Então, ele entrava no sistema, baixava os relatórios ali do sistema, via os resultados e os objetivos e vinha cobrar resultados e falar sobre aquilo, enfim... Esse era um caminho. Outro caminho era: um problema do cliente que chegou até ele. E aí, ele vinha bater mesmo, que isso era inaceitável, vinha bater mesmo, nunca olhando do ponto de vista de como resolver o problema. Liderança era uma coisa de muita cobrança e pouca ajuda para solução. E eu, como coordenador também para os técnicos, era algo bem parecido. Eu não estava muito preocupado em como os técnicos fazia. Eu estava mais preocupado com o resultado que eles estavam dando. Então eu falava assim: “cara, você podia ter feito isso em menos tempo, você demorou... Eu estava gastando meu tempo muito mais batendo neles e cobrando do que tentando ajudar eles. E hoje isso mudou porque hoje o diretor, o supervisor, o gerente, eles olham a gestão à vista, é muito mais afinado, e quando encontram um problema, é uma coisa assim: “como a gente pode melhorar isso? Já está dentro de algum cartão, de algum

A3, a gente pode abrir...? É uma coisa que ele está se disponibilizando a ajudar, a resolver, não só a cobrar. E aí, da minha parte também. Consequentemente, eu falo com os técnicos de uma maneira que, como líder, eu estou muito mais preocupado em ajudar eles, porque eu quero o melhor, algo diferente do que pura e simplesmente cobrar e bater.

E de que forma os liderados ouviam e dialogavam com os líderes antes e como eles fazem isso agora?

Aí passa por um turn over, na verdade, também, porque muitos técnicos... Essa pressão de ficar batendo, e eles apanhando e sendo pressionados... Muitos deles não resistiram. Muitos técnicos não aguentaram. Antes da implementação, a gente tinha um turn over muito alto. Eles não gostavam dessa pressão, não era saudável, e a gente sempre tinha gente saindo, e isso diminuiu muito. Eu acho que essa percepção deles de que... Antes, eles olhavam o seguinte: “meu chefe está me pressionando, e eu tenho que mostrar para o meu chefe, eu tenho que fazer com que meu chefe não me pressione”. Hoje, eles vêm de outra forma: “se meu chefe está falando para mim, me cobrando de alguma coisa, é porque eu tenho que ser melhor para o meu o cliente. Então, acho que o ângulo para o qual eles passaram olhar mudou.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Antes, por ser menos organizado, quando um criticava o outro, era realmente muito duro. Então, não era de uma maneira, por exemplo, “tenta fazer diferente, vamos tentar juntos, vamos abrir um A3... Antes era muito truculento. Então, antes muita gente não se falava, principalmente entre setores. Eu sou de um setor A, o pessoal do comercial não fala com o setor operacional... Então, como era tudo muito duro e na hora de apontar o erro do outro, era, sem forçar a barra, estragava relacionamento mesmo, pessoal não se dava bem. Hoje, tem gente que não aceita bem ainda. Mas é mais leve, por quê? Porque quem aponta para o problema do outro já aponta falando assim: oh, eu recebo o bastão de você... Seria ideal que eu recebesse de outro jeito... Não tem como você mudar o jeito que você está fazendo? Porque hoje é importante a gente ter uma visão em comum. E isso a gente conseguiu fazer, que é todo mundo estar vendo o cliente. Então, é assim: “oh, você precisa melhorar isso? Está ruim porque precisa olhar para o cliente. E antes não era assim. Era “você é o culpado”, e ninguém nem estava pensando muito nisso, no cliente.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Antes, falando principalmente dos técnicos, a culpa era sempre deles, e tinha muita punição financeira. Era assim: “desconta do cara, é inaceitável que o cara faça isso... Então, não estavam pensando no cliente, e tínhamos muito mais punições, tanto internamente, mas principalmente para os técnicos. Hoje em dia, tem punição ainda, mas antes era para qualquer coisa, coisas muito pequenas muitas vezes. Hoje, não. Vai ter uma punição se tiver uma coisa muito mais grave e que seja consenso, ou seja, em que todo mundo percebe que realmente isso, nesse caso, é inaceitável, mas a culpa ser das pessoas hoje só se for uma coisa muito deliberada. A gente sempre olha os processos. Então, ele fez desse jeito, mas ele podia ter feito diferente, do ponto de vista do processo? A punição hoje é só se a gente perceber que ele fez isso deliberadamente. Se a gente perceber que tem uma falha no processo, que a gente pode mudar, ou podia ter mudado para não acontecer, a gente vai olhar para o processo, e vai buscar um jeito de melhorar o processo.

E o medo de ser punido? Como era antes? Mudou? Como é hoje?

Acabava sendo uma consequência. Com a pressão muito alta nos técnicos e com punições duras e muitas vezes mais duras do que deveriam ser, eles trabalhavam com medo. Justamente o que eu falei do turn over. O cara estava ali só sendo pressionado, ele falava: “vou sair dessa empresa porque os caras estão loucos”. Então, sim, tinha muito medo. E eu posso falar, aqui, que, para mim também, no meu caso, tinha, principalmente, cobrança, números, sem oferecer nenhuma ajuda, para mim, parecia que, assim, poxa, eu nunca estou sendo bom o suficiente, então eu vivia com medo. Eu pensava: “vão me mandar embora. Certeza que eu vou ser desligado”.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Mudou. E aí é exatamente isso. Com menos pressão, a gente percebe que, poxa, que hoje depende muito mais de mim, deu participar do processo de melhoria. Então, claro, todo

mundo que é empregado por CLT tem medo de ser mandando embora. O desemprego no jornal é todo dia esfregado na nossa cara, não está fácil... Mas hoje isso aqui é saudável. Hoje é uma coisa saudável. Não é do jeito que era de todos os dias chegar pensando: “pode ser que seja hoje, porque estão me pressionando, estão me cobrando, estão botando a culpa em mim sucessivamente... Hoje é mais saudável.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Antes, o aprendizado era... quem entrava na empresa entrava para sentar do lado de alguém que fazia o que ela iria fazer, quando contratado, e só iria entender aquela parte do processo. Um treinamento maior sobre como as coisas funcionam não tinha, nada. Então, era uma coisa assim: “você foi contratado, senta aqui, você vai fazer sem saber mais nada. Hoje em dia, tem uma programação para os técnicos, um mapa... Então, ele entra aqui... Antes ele entrava, ia para campo daqui a dois dias sem saber que produto ele ia mexer, junto com alguém e tal. Hoje, ele fica aqui dentro do laboratório num treinamento mais específico. E hoje em dia, tem mapa de fluxo, tem trabalho padronizado, que a gente nem sabia que existia antes. Então, hoje, se eu pego alguém leigo ou como uma formação e coloco aqui, eu vou mostrar esse trabalho padronizado, vou fazer junto, mas tem um guia ali para a pessoa. Antes não tinha. E a gente adotou também um treinamento do lean. A gente faz treinamento dos “5 porquês”, de 5S, mapa de fluxo de valor e conceitos gerais. Então, a gente forma grupos para dar o treinamento porque a gente, além de querer mostrar os processos que a gente está definindo, a gente quer mostrar a cultura. Então, a diretoria abraçou que é fundamental que a gente passe para frente a cultura, que não é só mais um projeto. Não. É Cultural. Todo mundo que entra aqui, no primeiro dia, eu vou ter que dar o treinamento para essa pessoa, mostrar o que é o lean, mostrar o que já mudou aqui, para a pessoa entender que contexto ela está entrando.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Antes, não existia. Zero. Antes, se eu quisesse saber aonde um técnico estava, ou eu ligava para ele ou eu esperava o cliente me responder. Ou esperava chegar a OS... era um papel que ele trazia no dia seguinte ou daqui a dois dias. Então, não existia. Ou eu acessava uma

planilha que estava escondido em algum lugar da rede, lá no servidor, eu lá entrava lá e descobria que tal cara estava em tal lugar. O cliente tal pagou? Não sabemos. Vamos lá, então, olhar numa planilha... Pouca coisa estava no sistema, a gente conseguiu colocar uma parte no sistema, mas a maior parte não. Então, mudou isso. Hoje, essas planilhas aí... Sempre tem uma ou outra escondida por aí para controlar alguma coisa. Mas o importante, principalmente o que é importante para o cliente, está em gestão à vista hoje. Tem quadro para tudo aqui. A gente sabe tudo: onde o técnico está, que horas ele chegou, que horas ele saiu, a gente tem uma perspectiva de em quanto tempo ele vai chegar no próximo cliente... Então, tem até um exemplo legal, que é um analista de TI que tem aqui, ou seja, ele não tem contato com cliente de atendimento – ele vem aqui fazer a parte técnica. E já vi várias vezes ele atender o telefone, que ele chega mais cedo, e ele atende o telefone de cliente, e o cliente fala: “que hora que o técnico vai chegar?” “E ele vira para trás, tem um quadro ali, e ele diz: “olha, o técnico vai chegar às 10 horas”. Porque está tudo à vista ali.

Esse telefone como seria antes?

Eu falaria “não sei”, a assistente administrativa vai chegar às oito horas, liga de novo para ver com ela, porque só ela sabe onde estava planilha, só ela e mais duas pessoas sabem onde está a planilha com informações.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

Para gente aqui, é a principal mudança. É o sistema nervoso. É onde todo mundo está olhando o tempo todo, onde tudo está ligado. É o que faz as coisas acontecerem, principalmente para a gente, que é uma empresa de serviço. A gente não entrega um produto. O que a gente está entregando é a mão de obra. A gente precisa o tempo todo saber onde ela está, onde ela está indo... Funciona como um sistema nervoso. Está interligando tudo. Ela tem que ser simples e objetiva. É isso. Então, a gente tem uma gestão visual que mostra onde os técnicos estão que mostra uma faixa de horários lá, que mostra o nome do técnico, nome do cliente, e é uma etiqueta que anda num tabuleiro de horários para mostrar que horas ele vai chegar. É simples.

Se a faxineira olhar, ela consegue entender e saber?

Sim. Ela serve para mim, para os diretores... Tem que ter simplicidade e didatismo. No começo, quando a gente fez os primeiros quadros, a gente queria colocar muita informação ali. Com tempo, a gente vai aprendendo que nem tudo era útil. Então, conforme foi ficando mais simples, foi ficando mais útil.

Então, é uma informação para ser usada?

Exatamente. É só o que é para ser usado mesmo.

Se a informação não for usada, não interessa?

Exatamente.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Antes, não existia. Antes, melhoria era aquela reunião de quatro horas com discussões e brigas. Hoje, existe. Hoje, a gente está numa etapa em o que nós mais trabalhamos são os A3. Então, basicamente, a gente está olhando para as coisas menores e vendo que ainda tem muitas coisas para serem melhoradas. Então, vamos fazer um A3 só sobre esse assunto... O A3 é a ferramenta que o dono da empresa, o dono do Wolpac, adotou. Então, aqui na Ata Service, todas as terças-feiras, às 14:30, tem uma reunião que a gente senta aqui para conversar com ele sobre os A3 que estão abertos.

Com o dono?

Com o dono. O dono. Ele adotou isso.

Então, isso veio de cima?

Veio de cima. É a ferramenta que ele adotou. Ele abraçou a cultura lean, e a ferramenta que ele mais adotou, sem dúvida, foi o A3. E na Wolpac ele faz isso todos os outros dias que ele não está aqui. Então, segunda-feira, quarta-feira e quinta-feira, ele está lá vendo grupos de

A3 lá. Isso, por um lado, é maravilhoso porque a gente sabe que o tempo todo a gente está melhorando. Então, estamos melhorando, e não tenho nenhuma dúvida disso. Porque a gente está olhando os problemas por menores que sejam. O ruim é que o pessoal começou a tratar isso como castigo aqui. O pessoal fala assim: “ah, ele vai me passar um A3...”. Então, a gente tem feito um trabalho aí para a galera perceber que isso está melhorando a empresa, mas eles acham que é um trabalho a mais. Então, o lado bom é que todo mundo sabe que está melhorando, mas alguns, não todos, mas alguns tratam isso como castigo. Falando assim: “...mas você vai me passar um A3 de novo? Acabei de terminar um...”. Então, a gente agora está tentando mudar essa cultura, e eu estou falando agora com o coordenador lean, tanto eu, quanto a parte de chefia, de coordenação lean, a gente está tentando passar alguns treinamentos, alguma coisa para deixar mais leve, para mostrar que A3 é um tempo que a gente não está desperdiçando, está investindo para deixar de ter esse problema para frente.

O que um A3 precisa ter para ser comunicativo?

Ele tem que ser simples. Mais do que simples. Ele tem que ser conciso. Acho que essa palavra define melhor. Então, ele tem que mostrar todas as informações que a gente precisa para entender o que a gente está fazendo hoje, o que a gente está fazendo errado, que problemas temos, mas de uma maneira mais gráfica possível. A gente já percebeu que quanto mais texto a gente coloca, menos ele funciona.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir ser feliz adaptar-se produtivo no sistema tratamento de comunicação?

Na verdade, a impressão que eu tenho, eu sou da área técnica, então, não sou nenhum mestre na comunicação, longe disso. Então, o que eu percebia antes é que aqui para você conseguir tratar um problema ou para buscar alguma coisa ou quando você era apontado como culpado, você tinha que falar muito bem, você tinha que se comunicar muito bem, para escapar daquela situação. Então, antes, eu vejo que era muito mais necessária a habilidade comunicativa porque a comunicação era mais difícil. Você tinha que se esforçar mais para conseguir alguma coisa. Hoje, eu vejo que, como a gente trata tudo de maneira mais simples, mais objetiva, a comunicação flui de uma maneira melhor, ou seja, ninguém está pressionando, nem culpando ninguém, a necessidade é menor, ou seja, a comunicação está acontecendo o tempo todo, mas está acontecendo alguma maneira mais leve, mais simples, com alguém da liderança tentando

ajudar, com um objetivo em comum, que é o cliente. Então, eu vejo que hoje, a gente precisa de menos esforço para se comunicar. Depois da filosofia lean, eu não preciso mais ter de me esforçar tanto para conseguir me comunicar, me defender. Não. Hoje, acontece de uma maneira mais leve. Então, mesmo quem não se comunica tão bem hoje, se ela tiver empenhada por aquela melhoria, ela vai conseguir se contextualizar.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

Não consigo pensar em nada.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Principalmente a comunicação visual. A comunicação visual está esfregada na minha cara todos os dias. Agora, do ponto de vista de comunicação pessoal, não, eu nunca tinha parado para pensar nisso. Eu vi essa mudança acontecer. Mas nunca tinha parado para olhar só desse ângulo.

O que você achou da nossa entrevista?

Achei bacana. Bacana poder falar sobre isso.

IX – Entrevista com Felipe Rocha Medeiros Yoshimoto, supervisor de pós-venda da Ata Service, empresa do grupo Wolpac.

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

O que eu percebi na mudança, o antes e o depois da implantação do lean, a gente via antes as pessoas muito individualistas. Então, cada um fazia suas tarefas. Com implantação do lean, eu percebi já uma equipe mais pensando na empresa, mais pensando em um único objetivo que é atender nosso cliente bem. Então, como o lean vem sendo implantado, e a gente sempre faz nunca faz tarefas individuais no lean, então a tarefa sempre é desenvolvido em grupos, e isso fez com a equipe chegasse a se unir mais, e eu vejo também essa parte positiva da parte

visual e de conversa com as pessoas.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Sim, mudou. O diálogo entre as pessoas... vou me incluir nisso... Hoje, a gente sempre trabalha pensando em melhorias. Então, hoje a gente vai tomar um café aqui e já pensa, já tem uma conversa direcionada ao lean...

Quais eram as principais características desse diálogo antes e quais são elas agora? Mas sobre trabalho e não em momentos de lazer...

A característica que eu visualizava antes era que a pessoa era, como eu comentei, mais individualista. Então, quando a pessoa ia se comunicar com você, era assim: “ah, você tem que fazer isso aqui”. Hoje é?: “preciso da sua ajuda, vamos fazer juntos, como é que a gente vai pensar... Então, na hora que você vai fazer a tarefa, a gente já pensa em um modo lean, em ter uma solução em conjunto. Então, antes eu via as pessoas mais individualistas e hoje eu vejo as pessoas mais intensamente no sentido de ajudar uma a outra.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam com relação aos problemas que enfrentavam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Antes nossos problemas eram tratados com um tempo enorme, pois nós não tínhamos essa conversa diária sobre os problemas. Hoje com a implantação do lean, nós implementamos aqui na empresa o gerenciamento diário. Então, apareceu um problema, a pessoa trata dele. Se ela não conseguiu resolver até o final do dia, no dia seguinte, às 9h30, nós temos a reunião de gerenciamento diário, onde vai ser citado o problema para todos. Então, todos os envolvidos responsáveis vão estar cientes. E juntos, a equipe vai dar uma solução para aquele problema que teoricamente ocorreu no dia anterior. E anteriormente não ocorria isso, e ficava dias sem resolver, pois não tinha uma pessoa ou só aquela pessoa sabia do problema, mas não a equipe toda.

Ainda com relação a lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas

se comunicavam no processo de procurar/enxergar problemas antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Antes, a gente trabalhava com possibilidades de soluções de problemas. E hoje quando a gente tem um problema, a gente faz um “5 porquês” para a gente achar causa do problema. Não adianta você “achar”. Tem um exemplo bem interessante. Lá em Roma, na Itália, tinha uma estátua bonita, iluminada, e os pombos e faziam coco na estátua. E ninguém sabia como mudar isso. Fizeram várias coisas e nada adiantava. Porque na verdade é que a causa raiz do problema era que iluminação atraía os pombos. Então, quando você trocou a lâmpada, os pombos sumiram. Então antes a gente tinha vários problemas, mas não sabia como resolver. Se você não fizer um “5 porquês”, que hoje isso é feito aqui, você não consegue. A maioria dos nossos problemas aqui a gente faz um “5 porquês”, claro, problemas pequenos. Problemas grandes a gente trabalha com kaizen, com A3. Então, a gente vê todos os problemas para a gente poder achar a causa raiz mesmo. A gente trabalha em cima disso. Antes, então, a gente trabalhava com possibilidades de soluções.

Ainda sobre o fenômeno cotidiano de lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Antes, você enxergava o problema e tentava achar um culpado. Então, era assim: “ah, encontrei um problema no meu setor, é porque o soldador soldou errado. Então, eu vou mandá-lo embora”. Era alguma coisa assim do tipo. E hoje, quando a gente fala de problema, a gente tenta imaginar uma solução. Então, ficou assim: “...eu estou com problema com o soldador, mas é porque a gente não desenvolveu um dispositivo correto para ele, ele está soldando errado...” Então hoje gente já vê uma conversa muito diferente. Antes o problema era muito pessoa. Hoje, o problema é processo. Porque o processo nós temos muito a melhorar ainda. Então, hoje a gente trabalha muito o processo, e as pessoas no segundo plano.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Mudou. O consenso entra pessoas... volto a repetir, o consenso entre elas... na verdade,

elas eram individualistas. Eram muito individualistas. Hoje, o consenso, por ter umas vantagens nossas aqui, pelo nosso diretor ter comprado esse item lean, então hoje a hora que a gente fala de consenso, as pessoas já, no momento, elas já têm um problema, todas elas imaginam em conjunto, fazendo a solução para esse problema. Então, elas são conscientes que necessitam resolver isso o quanto antes e em equipe. Porque sempre quando a gente fala de um problema nunca é uma pessoa específica que vai resolver esse problema, mas é sempre uma equipe que vai resolver esse problema.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Sim, mudou. Antes, vamos dizer, quando existia algum problema é você tentava fazer uma pergunta sobre o problema, a pessoa se sentia ofendida. Hoje, a pessoa entende de uma forma que o problema não é ela. Ela mesma levanta esse problema. Então quando você vai fazer uma pergunta para uma pessoa sobre problemas, ela já quer dar uma solução no formato lean, dizendo “a gente vai pensar em fazer assim...”. Então, antes quando uma pessoa tinha um problema, e você ia perguntar para ela sobre o problema, ela se sentia ofendida. E hoje com o lean implantando na empresa, a pessoa sabe que realmente os problemas existem e precisam ser solucionados. Então a pessoa já enxerga de uma outra forma.

Qual é a importância de fazer perguntas numa gestão lean?

Fazer perguntas numa gestão lean eu vejo como o essencial, pois além de termos hoje todo um mapeamento visual, com toda nossa gestão à vista, mas ainda a gente tem dúvidas. Então, quando a gente faz perguntas é a forma da gente ver os problemas e ter uma solução para um novo problema. Então, vamos imaginar assim: quando você faz uma pergunta à pessoa, e você vê que nessa pergunta você encontrou um problema, está na hora de você fazer alguma mudança do processo, alguma coisa para que esse problema não volte a ocorrer. Então por isso que é necessário essas perguntas.

Você faz mais perguntas hoje ou antes da adoção do sistema Toyota lean?

Hoje eu faço mais pergunta, eu já sou muito mais criterioso do que antigamente.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Acredito que essa foi uma das poucas coisas que não mudou tanto, porque, vou falar de mim, eu sempre fui uma pessoa de escutar muito. Hoje, a gente escuta, porém, com ouvido muito mais crítico para poder analisar o problema. A pessoa vem reportando um problema para você, e na hora em que você escuta esse problema, você já pensa em resolver ele de uma forma lean. Ou até as pessoas, na hora em que lhe passam esse problema, já lhe passam também tentando obter uma solução de forma lean. Antes, não era assim. Antes, a pessoa passava o problema, mas ficava esperando solução sua. Hoje, não é assim. Hoje, as pessoas passam problemas, mas já sugerindo soluções. Então, essa troca de informações é bem interessante.

As outras pessoas com quem você trabalha também mudaram essa característica de saber ouvir?

Sim, mudaram, mudaram. O que eu vejo é que antes a pessoa escutava o problema, mas ficávamos com aquele problema para ser solucionado. Hoje a pessoa escuta um problema e sabe que se ela não resolver o problema até o dia seguinte, nós vamos ter o gerenciamento diário, no qual todos vão estar unidos para resolver aquele problema. Então, as próprias pessoas, ao escutarem o problema, vão se juntar com seu companheiro para poder resolver, para que no dia seguinte esteja tudo solucionado.

O que é, na gestão lean, saber ouvir?

É super importante. Eu acho que o “saber ouvir”, na gestão lean, é uma das características, pois é só sabendo, aprendendo a ouvir que você vai conseguir realmente detectar os problemas e entender os problemas melhores.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Esse foi um item que mudou bastante aqui na empresa. Antes, tínhamos, só de planilhas aqui na empresa, nós tínhamos 18 planilhas compartilhadas entre todos os funcionários para se ter o controle. Hoje, nós temos apenas duas. Essas 18 viraram quadros de gestão à vista. Então, hoje, todas as planilhas que a gente tinha antigamente estão à vista. Então, qualquer pessoa que queira enxergar problemas... você visualiza, porque onde tem a comunicação visual entre as pessoas. Então, a planilha hoje é visual então isso facilitou bastante e melhorou muito a nossa comunicação.

E com relação à comunicação ao vivo, presencial... aumentou ou diminuiu?

Aumentou. Com certeza, porque antes as pessoas tinham antes aquelas planilhas, que ficavam escondidas, e tinha a pessoa responsável, que ficava falando “ah, você não preencheu o direito...”. Hoje não é mais assim. Hoje está visual onde várias pessoas, ao vivo, conversam sobre a mesma planilha. Então, hoje nós não temos uma pessoa específica que cuida da planilha. A gente tem uma equipe que cuida do quadro. Então, isso juntou as pessoas a se comunicarem e terem diversas ideias para o desenvolvimento da empresa.

E qual é a importância dessa comunicação ao vivo no sistema Toyota lean?

Eu acho importante porque a comunicação visual, o quadro, na verdade, ele está ali para mostrar os números, os resultados da empresa. Então, antes resultados da empresa eram armazenados dentro de uma planilha que uma pessoa específica tinha acesso, ela era responsável. E isso não ficava aberto. Então, a gente não tinha um controle se os indicadores estavam ruins ou bons. Hoje, está à vista, e as pessoas se comunicam. Então, se elas virem que o indicador está ruim, elas, conversando, ao vivo, conseguem tomar uma solução para reverter esse quadro.

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Sim, isso mudou. Mudou. O que eu vejo é que antes éramos individualistas. Nós tínhamos aquela equipe que era individualista. Hoje, nós temos uma verdadeira equipe. Quando temos um problema, resolvemos juntos. Todos temos problemas. Então, resolvemos juntos

porque todos pensamos juntos. Não é mais um problema individual. Acho que essa foi a grande mudança. Todos pensando juntos. Todos pensando num único objetivo. Antes cada um tinha seu objetivo. Hoje todos temos o mesmo objetivo.

Defina para mim o que é essa comunicação “individualista” que você já citou várias vezes?

Comunicação individualista é... Eu tenho esse meu serviço para fazer. Qualquer coisa fora disso, eu não faço. Só que, na verdade, nós temos, por ser uma assistência técnica, temos diversos serviços que vão vir durante o dia que são diferentes. E não porque não é meu, não é seu... Na verdade, é da equipe. Então, se eu estou fazendo aqui e a pessoa está ocupada, nós vamos pegar aqui e vamos fazer com ela porque somos uma equipe unida, pensando num único objetivo, que é agregando valor ao cliente. Então a gente sempre pensa em agregar valor ao cliente.

Então a comunicação ficou mais coletiva?

Sim. Com certeza, muito mais coletiva. Então, fez uma união da equipe, e isso, automaticamente, gerou um ambiente muito melhor de trabalho.

A comunicação ficou mais ou menos solidária?

Sim. Com certeza. Com certeza até porque isso tudo veio com a implantação do Gerenciamento Diário. Então, antes eu tinha meu problema e acabou. Não, hoje o problema é coletivo porque no Gerenciamento Diário todas as áreas falam do seu problema. Então, outra pessoa que já passou por algo parecido vai tentar ajudar. Então, essa troca de informação é muito importante. Porque antes eu tinha um problema, mas às vezes você também passou pelo mesmo problema, você já tem até a solução, só que eu não dividi o meu problema contigo. Então, quando você vai numa reunião onde todos estão envolvidos em um único propósito, você consegue ter essa troca de informação que é onde lean trazer esses benefícios.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

Sim, mudou. Antes você estava na reunião de diretoria e de gerência para procurar um culpado do problema que ocorreu. Então, a gente ficava procurando: “ah, foi beltrano, foi fulano...”. Hoje, além de se não ser uma reunião maçante, aquela reunião que demorava três, quatro horas, hoje nós temos uma reunião muito menor, de meia hora, uma hora, no máximo, que é onde a gente procura o erro no processo. Porque na verdade o erro não está nas pessoas e sim no processo que você desenvolveu. Então, aí, quando a gente encontra um problema, a gente senta e se reúne, todos, e é uma reunião curta, com um objetivo: resolver o processo e não culpar as pessoas.

De forma geral, como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

O líder antes ele era muito mais ríspido dentro da empresa porque quando ele encontrava um problema ele culpava a pessoa. Então, o Líder falava: “ah, você fez isso, você fez aquilo...” Claro que nunca numa sala cheia de pessoas para poder culpar, sempre a gente teve essa atenção, mas o líder chamava de canto, você fez isso, você fez aquilo... Hoje, não é assim. Hoje o líder ver o problema, ele primeiro traz o problema, tenta achar a causa raiz, para depois trabalhar junto aos seus subordinados. Primeiro ele tem que entender o porquê. Porque às vezes a gente culpa as pessoas, mas as pessoas são as que têm menos culpa. Se você não tem um processo realmente eficiente e eficaz você não vai ter um bom resultado. Então, primeiro, antes de ter um problema, vamos trabalhar em casa para depois a gente passar para os nossos subordinados. O líder, então, hoje eles trabalham assim dentro da empresa.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Não vou dizer assim de forma bem pessoal. Então, antes, quando alguém vinha, meu diretor vinha me criticar, eu sempre imaginava assim, como eu comentei anteriormente, é... todo problema está na pessoa. Então, eu imaginava, o problema está em mim, tem problema em mim, tem alguma coisa em mim... Hoje, quando ele vem me pontuar, me dar um feedback, vamos dizer, eu já vejo totalmente diferente. E a postura dele em me dar essa crítica também mudou. Hoje a forma dele me criticar também mudou. Então hoje quando eu recebo essa crítica, eu já olho ela, enxergo ela com outros olhos, porque na verdade eu enxergo ela como uma benfeitoria, uma melhoria que eu preciso fazer. Então, eu não enxergo ela como uma crítica.

Eu enxergo que é um ponto que eu preciso melhorar. A empresa que não tem problema, ela é o maior problema. Estão todos nós temos problemas. E antes, eu enxergava... quando eu tinha um problema é porque eu era incapaz, eu vou ser mandado embora, alguma coisa assim. Hoje, quando eu recebo uma crítica, eu recebo com bom olhar porque ele está me dando um feedback, e eu estou enxergando, podendo enxergar o problema que eu tenho para que eu possa estar melhorando cada vez mais.

Você falou muito sobre a sua pessoa. E as outras pessoas que você convive no trabalho? Você percebeu que elas também conseguiram diminuir esse medo da crítica?

Sim. Até eu mesmo. Antes eu era muito mais incisivo na hora de criticar, mas hoje não. Hoje eu já penso como criticar a forma de fazer isso, e a pessoa também já tem uma receptividade dessa crítica muito diferente do que era antes. Porque, na verdade, é importante estar falando... Porque aqui o lean, ele não está implementado na diretoria, no gerente... não, aqui o lean está implementado em todos os funcionários, desde o cargo mais baixo ao mais alto dentro da empresa. Estão todas as pessoas estão envolvidas em lean dentro da empresa. Então, todas já fizeram um Kaizen, já fizeram um “5 porquês”, nós temos uma filosofia de treinamento... Então, todo semestre a gente faz provas de lean. Então, cada um vai e faz e se não for bem, nós fazemos um treinamento prático. A gente vem trabalhando em cima disso para que todas as pessoas realmente estejam engajadas em lean dentro da empresa.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Mudou. Nós culpávamos muito as pessoas. Não que elas não têm a responsabilidade. Elas têm responsabilidade, todas as pessoas vão ter responsabilidade. Só que hoje a gente não culpa pessoa, a gente culpa o processo. Então, as pessoas continuam tendo suas responsabilidades, todas as pessoas têm dentro da sua função. Porém, qual é a responsabilidade dela? Seguir o processo. Então, a gente faz o trabalho padronizado, fazendo check list, que ela tem de seguir. Qual a responsabilidade dela? Seguir o trabalho padronizado. A gente não culpa hoje a pessoa. Pode ser que ela seguiu o processo do trabalho padronizado, e tenha uma falha dentro disso. Então a gente tem que enxergar, entender e poder corrigir esse processo.

E a questão do “medo” de se comunicar dentro da empresa. Como era antes? Mudou? Como é hoje?

Mudou porque as pessoas tinham muito receio, pois como os chefes eram muito incisivos, acho que as pessoas tinham receio de falar. Hoje em dia nós temos uma reunião semanal, é uma reunião que a gente chama de “reunião lean”, onde a gente dá abertura para todas as pessoas, de todos os setores, de poderem falar, cada um no seu horário, para a empresa não para. Então, a gente senta, todos os funcionários, e cada um fala o seu ponto de vista e os problemas que têm. Então a gente se reúne todos os envolvidos faz uma A3, faz um “5 porquês”, porque as pessoas hoje têm muito mais liberdade em se posicionar, sabendo que o problema dela vai ser solucionado, possa ser um problema de RH, possa ser um problema de processo... Porque, na verdade, problema a gente tem em todas as áreas.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Sim. Mudou. Sim mudou com toda certeza. Antes nós não tínhamos esse feedback implementado dentro da empresa. Hoje, nós temos uma matriz de versatilidade implementado pelo lean, é uma ferramenta do lean, e além da Matriz de versatilidade nós temos, dentro da Matriz, um plano de carreira dentro da empresa trabalhado em cima da Matriz versatilidade, e a cada seis meses a gente senta para ter o feedback. Então, é esse feedback, onde a gente vem pontuando, então, se você atingiu a meta, você entende que você precisa melhorar. Então, você trabalha em cima de uma pontuação e você tem um controle, uma estabilidade dentro da empresa, porque você tem esse feedback semestralmente dentro da empresa. Com a implementação do leitão, veio através da ferramenta Matriz de versatilidade, daí geramos um plano de carreira, que não tinha esse plano de carreira, que gerou esse feedback semestral. E assim a gente conseguiu amarrar essas ferramentas bem interessantes, que antes nós não tínhamos esse plano implementado.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Sim, mudou. Na parte de disseminar conhecimento, as pessoas sempre foram assim: “eu

conheço, eu sou individualista, eu conheço...” Então, cada um tinha seu o seu conhecimento individual. Hoje, o conhecimento ele é muito mais disseminado. Hoje todos os processos, a gente busca fazer um trabalho padronizado. Então, onde você faz um trabalho padronizado, todas as pessoas que queira conhecer aquele processo, ela vai ter acesso para poder entender melhor o processo. Então, quando você pega esse conhecimento técnico, conhecimento administrativo, conhecimento das pessoas a fundo, elas vão entender, a especificar e entender a função de cada um. Todos conhecem o trabalho de todos. Isso é super interessante, e amanhã quando você vir uma pessoa ser desligada, uma pessoa entra, o trabalho está feito, e a pessoa fica muito melhor... quando a pessoa entra, primeira coisa é: está aqui a sua função, é o trabalho padronizado. Você vai ficar três dias vendo aí, o que você tiver dúvida, você vai perguntando. Então a gente sempre a gente faz esse trabalho, além dos treinamentos semestrais que a gente tem de lean também dentro da empresa.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Não existia gestão visual. E hoje a gente respira gestão visual. E eu falo de peito aberto mesmo que o maior ganho foi ter gestão visual. Hoje a gestão visual é fundamental.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

Antes nós tínhamos no computador as planilhas, e hoje elas estão em quadros, onde todas as pessoas podem ter acesso, desde o faxineiro ao diretor, é poder olhar o seu quadro e ver os resultados que estão sendo alcançados, o seu dia a dia de trabalho. A gente tinha agendas de técnicos. Hoje a gente tem técnicos espalhados fazendo manutenção nos equipamentos, e gente não tinha um controle efetivo deles, porque o controle ficava lá na mão de uma pessoa dentro de uma planilha. Hoje, nós temos uma gestão à vista, onde a gente consegue, qualquer pessoa que venha aqui na empresa, consegue saber onde os técnicos, o que eles estão fazendo, como estão sendo produtivos... Então essa gestão à vista foi essencial, além de você conseguir programar facilmente. Então quando o cliente liga para você, nós temos hoje como se fosse um call center... “ah, eu estou com um problema aqui no equipamento, que dia você vem me ver, que dia você vem atender meu equipamento...?”. O pessoal olha na parede... “consigo atender

amanhã às 10 horas”. Por quê? Porque está visual, não precisa abrir planilha, que as vezes você não consegue abrir, aí é daqui a pouco eu te ligo... Ou seja, não estava visual. Então, esse foi um ganho enorme.

Que características a gestão visual precisa ter para ser comunicativa?

Tem que ser clara. Não pode ser difícil de entender, tem que ser clara e objetiva. Não adianta você querer colocar muita corzinha... tem que ser claro. As pessoas têm que enxergar e entender mesmo a pessoa que não esteja no processo, ela tem que olhar e entender o que você está querendo dizer.

E o que tem que dizer a gestão visual?

Aqui cada quadro tem o seu título. Então, por exemplo, hoje temos um quadro de “preventiva”. Então, a gestão visual tem que dizer quais são as datas da preventiva daquele cliente. Então, ela tem que ser objetiva: olhou e entendeu que terça-feira eu tenho cliente tal, quarta-feira tenho outro... Tem que ser claro e objetivo.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Não existia A3. Hoje, nós temos uma reunião semanal de A3. Todos os setores se reúnem falando seu problema. E fazemos equipes de três a quatro pessoas, e cada equipe faz seu A3. Então, a gente trabalha com alguns tipos de A3. O Express, que é sobre um probleminha menor, e o Standart, que é sobre um problema maior. E sempre a gente tem que está trabalhando em cima do problema.

O A3 é uma forma de comunicação?

Sim, com certeza. É uma forma de comunicação, é uma forma de unir a equipe, é uma forma de interagir com as pessoas, com os problemas envolvendo diversas pessoas.

Pensando no A3 como uma forma de comunicação, quais os elementos comunicacionais que ele precisa ter?

Para comunicar, acho que a comunicação do A3, além de ele ser visual, por ter diversos gráficos, ela tem de ser escrita. Acho que a comunicação escrita é essencial e visual. E a gente tem que pôr na parede para as pessoas poderem enxergar os problemas que a gente tinha antes e o que a gente foi fazendo para melhorar. A gente vai fazer um histórico de A3.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir ser feliz adaptar-se produtivo no sistema tratamento de comunicação?

O lean é simples e fácil de ser efetuado. Basta o querer das pessoas. Então, acredito que uma pessoa não precisa desenvolver nada, a não ser que ela queira realmente ter acesso lean, ela irá receber o lean. Pois é uma ferramenta simples de ser desenvolvida e ser trabalhada. Basta a pessoa querer. Então não vejo a pessoa necessita ter algo assim de comunicação, algo que exija assim “ah, você só vai conseguir fazer o lean se você tiver esse nível... Acredito que não. Acho que a comunicação do lean é simples e fácil. Então acho que uma pessoa querer acho que é a grande vantagem aí porque lean é simples e fácil de ser desenvolvido.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

Não, acho que você foi bem completo.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Sim porque o primeiro livro que eu li do lean exatamente ele falava de comunicação visual. Porque, não vou me recordar o nome do livro, mas ele era um livro onde você entrava numa escola infantil, e ele tinha todas as comunicações da criança: refeitório, estava lá em identificado. Então acho que o primordial é você ter uma comunicação visual. Então você entra numa fábrica, onde é o setor de solda? Não tem nada marcado. Então, desde o início eu percebi que era uma ferramenta muito comunicativa.

O que você achou da nossa entrevista?

Muito interessante, gostei... gostei e achei bem interessante.

X – Entrevista com Luis Fernando Wolf, diretor técnico e presidente da Wolpac.

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Era uma comunicação que não era organizada. Então não tinha horário, não tinha dia para acontecer. Era bem informal. Bastante informação a comunicação. Era pontual. Então, normalmente quando acontecia algum problema, quando demandava de algum assunto, que ela acontecia. Até entre pessoas do mesmo nível e pessoas de níveis diferentes. Então, era assim que acontecia. Depois do lean, nós temos hoje momentos que acontece essa comunicação. Nós temos reuniões com prazos determinados, com horários determinados. Então, passou a ser muito mais formal, direta, com assuntos a serem tratados pré-estabelecidos, e eu acho que hoje nós perdemos menos tempo com essa comunicação, até por conta de ela ser mais formal, mais pré-estabelecida. Acho que a grande diferença que eu vejo é essa. Não existe a coisa de “ah, vamos sentar para conversar...” sem ter um protocolo, sem alguma coisa que já foi firmada. Raramente isso ocorre. É isso que eu sinto.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

No final de 2013, nós estávamos num momento muito difícil da empresa, não com relação à negócios, porque a empresa estava cheia de negócios para serem realizados, só que nós não conseguíamos cumprir com essas entregas. Éramos muito ineficientes. Então, o clima na empresa entre as pessoas era muito “pesado”. O diálogo era um diálogo agressivo, era um diálogo tenso, era um querendo jogar a culpa no outro, muito mais para tirar do seu colo e não para resolver... Depois da implementação do lean, isso vem se transformando muito. Ainda estamos em transformação. Não é que mudou como um todo, mas vem se transformando. Então, o clima hoje é muito mais leve, as pessoas estão mais unidas, elas se unem para encontrar uma solução, nós estamos transformando o problema não como uma coisa negativa, mas sim como uma coisa positiva.... Então, eu acho que o diálogo está mais leve, está mais direto, com objetivo de solução, com o objetivo de melhoria. É isso que eu sinto.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas conversavam,

de forma geral, com relação aos problemas que ocorriam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Eu via que... eu via muito isso também num ex-gerente que a gente tinha que era o responsável pela produção. Ele questionando sempre as pessoas sobre “quem” foi o responsável pelo problema. E não era culpa dele. Era culpa da política da empresa, da cultura da empresa. Era sempre assim: “temos que achar um responsável”. Ou “temos que ‘crucificar’ um responsável”. Então, isso era comum aqui. E todo mundo querendo fugir do problema porque se aparecesse um problema lá na área dele, ele estaria crucificado. Então, era assim: “quem fez o problema?”. “Ah, eu não fui... não, não foi aqui..., não foi no meu departamento..., não, o problema foi gerado na verdade pelo outro..., você está querendo colocar em cima do meu colo, mas não foi assim...”. Então, existia uma... as pessoas fugiam da responsabilidade. Até porque se aparecesse o problema, ele tinha um grande problema. Hoje, é uma mudança que vem acontecendo, não é que já aconteceu por completo, mas nós temos buscado tratar o problema como uma oportunidade. Então, eu já não vejo mais as pessoas fugindo do problema, mas sim encarando ele, solicitando ajuda... Então, hoje nós estamos vendo uma união maior entre as pessoas, uma busca das pessoas por outras pessoas para tentar resolver o problema... Então, acho que nós estamos tendo um ganho bastante grande com essa união de todos, para tentar resolver o problema.

Ainda com relação a lidar com problemas na organização, de que forma as pessoas se comunicavam no processo de procurar/enxergar problemas antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Na verdade, elas procuravam não enxergar o problema. Elas queriam fugir do problema, até porque os problemas traziam mais problemas para elas. Então, elas fugiam do problema. Hoje, a diferença hoje é a seguinte. Ainda temos pessoas que fogem dos problemas porque elas ainda não “chavearam”. Ainda não compreenderam que problema é uma coisa boa. Que nós temos que buscar o problema. Porque quanto mais nós trabalhamos os problemas, melhores nós seremos. Então ainda temos pessoas que não pensam assim. Mas já temos uma boa parte das pessoas buscando os problemas, trazendo para si os problemas, querendo aflorar os problemas. Então isso mudou.

Ainda sobre o fenômeno cotidiano de lidar com problemas na organização, de que

forma as pessoas revelavam problemas antes do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Elas já estão começando a revelar os problemas. Porque a empresa não vê mais o problema como uma coisa que é ruim. Não é uma coisa de mudança de cultura fácil, eu falo até por mim mesmo... eu me pego às vezes tratando o problema como eu tratava no passado, mas já vem mudando bastante na cultura da empresa que problema é coisa boa, e sendo bom, as pessoas estão revelando isso. Elas dizem “olha, ali tem um problema. Como é que a gente vai fazer para resolver?” Então, eu sinto isso no dia a dia, que as pessoas já não encontram mais uma dificuldade para revelar os problemas. Elas estão buscando a revelação dos problemas. As pessoas hoje se reúnem para resolver o problema sem se agredirem, sem achar que isso é uma coisa que é ruim. Não tem mais aquela coisa de “poxa, você está trazendo outro problema?” “Poxa, não me traga problemas”. Então, isso sim.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Buscar consenso era uma coisa que era muito difícil de ocorrer aqui. Talvez ocorresse nos níveis hierárquicos maiores, mais altos... Mas embaixo, não existia. Hoje, existe. Hoje, sim. Hoje, em todos os níveis as pessoas se envolvem e muitas vezes encontram um consenso sobre aquele problema.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Isso antes não existia. Era “faça” e pronto. Faça o que está aqui e pronto. Hoje, isso mudou bastante porque nós envolvemos as pessoas que realizam. Esse envolvimento no passado praticamente não existia. Principalmente no nível mais baixo, era sempre na base do “faça isso e pronto”. Hoje, não. Hoje as pessoas estão se envolvendo. Nós começamos a envolver o ciclo de kaizen. Então isso está fazendo com que todos se envolvam, todos tenham oportunidade de se colocarem, de questionarem... Então, isso vem mudando. Acho que a grande

mudança do lean é isso: a participação. As pessoas estão cada vez mais participando, independentemente do nível em que ela esteja na companhia.

O que é fazer perguntas no sistema lean? Como se deve fazer perguntas?

A questão é “como fazer a pergunta certa?”. É como você pode contribuir, O que você pode melhorar. Qual é o desperdício que nós temos, que às vezes está invisível? Ou a gente não enxerga por conta da nossa cultura tradicional... E independe do nível: essas perguntas nós estamos sempre promovendo ou estimulando que as pessoas se questionem, que ela questione o outro, que ela questione o seu fornecedor, que ela questione inclusive o seu cliente. Hoje nós estamos chegando num nível em que nós estamos questionando o cliente. Falando, por exemplo, “por que você precisa disso?” Ou “por que você quer pagar isso?” Então, está começando a haver um questionamento constante aqui dentro da empresa sobre “por que fazer?” ou sobre “como fazer?”. É um processo lento. É um processo... porque existe uma cultura enraizada do tradicional, principalmente porque a nossa cultura, a cultura das pessoas é baixa. A cultura do brasileiro é baixa. Então fazer com que ele pense, que ele se questione, que ele questione os outros... é um processo lento, mas que já está ocorrendo em todos os níveis. Isso é muito legal.

Você, no seu trabalho cotidiano hoje, você faz mais perguntas do que você fazia antes do sistema lean?

Eu sempre fui questionador. Sempre fui. Meu pai falava isso. Até por conta disso eu sofria porque eu não encontrava respostas. Depois do lean, eu sou mais questionador ainda. Mais chato ainda. Então, você começa a ser mais observador, e sendo observador você começa a questionar mais.

Mas antes do lean.... você já era líder antes do lean?

Eu já era líder.

E você dava mais ordens ou fazia mais perguntas?

Faço muito mais perguntas hoje do que antes. Antes era muito mais ordens que perguntas. E a gente começa a se policiar também. Porque se eu der a ordem, eu não vou fazer

com que pessoa pense, raciocine, entenda, encontre a solução por ela mesma. Então, a gente começa a ter outra mentalidade. Não posso dar a ordem. Eu tenho que perguntar. Não estou falando que isso acontece 100% das vezes. Mas hoje o questionamento ocorre muito mais do que antes.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Com certeza, isso mudou. Com certeza as pessoas hoje ouvem mais do que antes. É o que eu falei. Antes era “faça” o que está aqui, o que tem para fazer, o que foi definido, o que está no script... Hoje, as pessoas ouvem mais, não só quem está em cima, mas principalmente quem está embaixo. Quem está em cima sempre ouvia, né. Se aceitava ou não são outros quinhentos. Mas hoje existe, eu vejo, eu não consigo ter a percepção geral, porque eu não sei se na minha frente as coisas mudam, mas eu vejo que eles estão, todos, ouvindo mais do que antes. E eu também. Eu procuro fazer a pergunta e ouvir a resposta antes de me posicionar. Então, é um exercício, é uma mudança de cultura que tem ocorrido na organização e na minha tratativa também.

O que é ouvir, no sistema lean?

Isso é interessante. Ouvir é escutar a opinião dos outros sobre determinada atividade, sobre determinado problema, sobre determinado processo... Então, é você abrir sua cabeça para o novo, para opiniões de pessoas com diferentes posições, com diferentes culturas, diferentes níveis... Para mim, ouvir é isso. E no lean, você, fazendo o gembu, você precisa ouvir aquele que realiza a atividade, o trabalho. A perspectiva dele. Eu acho que isso.

A palavra de quem faz o trabalho tem mais força hoje ou tinha mais força antes do lean?

Tem muito mais força hoje. Antes, era “faça o que tem para fazer”. Hoje, eles têm muito mais poder de palavra do que antes.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais

“ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Era mais indireta, não posso falar que era mais ou menos por sistemas digitais, porque de quatro anos para cá muita coisa de tecnologia foi implementada pela nossa comunicação... Mas era muito mais indireto através dessas tecnologias. Email era o principal. As pessoas estavam na mesma sala, e um estava mandando email para o outro. Hoje, principalmente por conta da nossa cultura de gembu, de ir lá onde as coisas acontecem, das nossas gestões à vista, de reuniões em cima de materiais a vista, de indicadores, a comunicação está muito mais direta, presencial, do que antes. Muito mais. Então, hoje aqui antes de você chegar nós estávamos fazendo aqui uma reunião de gerenciamento diário. Isso não existia. Então, era troca de e-mails ou bate-papos individuais... Então, não existia.

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Era muito mais uma visão individualista, individual, eram reuniões que não envolvia a equipe, mas sim entre eu e um gerente ou outro gerente... Hoje, as reuniões são em grupo, envolve mais pessoas, os assuntos são mais debatidos do que antes, antes não existia muito esse debate, as reuniões eram longas, hoje elas são mais curtas, mais focadas, não discutimos mais o “sexo dos anjos”, hoje é basicamente em cima de resultados, em cima de metas... Então, o meu relacionamento com o meu staff hoje ele é muito mais, primeiro, envolvendo todos, e muito mais direto do que antes.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

Eram muito mais improdutivas do que são hoje, muito mais improdutivas, longas... Porque as pessoas entravam para a reunião sem uma pauta pré-estabelecida, discutindo muitas vezes assuntos que não estavam linkados ao nosso planejamento estratégico, ao nosso norte verdadeiro, aonde a gente quer chegar, às necessidades do cliente... Então, eram coisas que não estavam todas alinhadas... Hoje a gente sente que está tudo alinhado com que a gente definiu lá no nosso planejamento estratégico. As pessoas entram mais focadas, trabalhando em cima de indicadores e de metas. Então, basicamente é isso. Hoje, as reuniões são muito mais produtivas.

São mais frequentes ou menos frequentes?

Muito mais frequentes.

Mais longas ou mais curtas?

Mais curtas... Mais frequentes e frequentes mesmo. Existem regras, existem cronogramas para elas ocorrerem...

De forma geral, como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

A comunicação era eventual e normalmente quando acontecia problemas, ou seja, para apagar incêndios. Normalmente, era para apagar incêndio. Hoje, ela é rotineira, existem rotinas dessa comunicação, que são em busca de melhorias, melhorias, melhorias... de redução de desperdícios... Então, ela é muito mais constante e mais leve. Antes, era mais pesada. Hoje é mais leve. Hoje a gente não está... O apagar incêndio, acho que a gente já passou por isso. Nós estamos mais adiantados.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Isso vem mudando, vem mudando. Ninguém gosta de receber críticas. Isso é natural do ser humano. Nós somos perfeitos, não é isso? Cada um se acha perfeito. Então, não é fácil receber críticas. Fazer é fácil. Receber é difícil. Mas o que eu vejo hoje no dia a dia é que a crítica é com um fim. Não está sendo feita para criticar as pessoas, está sendo feita para criticar os processos. Está sendo feita para criticar uma ação, uma metodologia... Então, eu sinto que as pessoas estão mais suscetíveis, estão mais abertas para receberem críticas. É o meu sentimento. Apesar de eu ser crítico, bastante crítico, eu tenho um cuidado maior hoje para fazer as críticas. Eu tento fazer que a pessoa pense. Eu procuro fazer as perguntas antes de fazer a crítica. Então, eu vejo que outros estão também se preocupando em fazer isso. Não são todos, mas muitos estão se preocupando com isso. Eu tenho alguns do meu staff que ainda não sabem trabalhar isso. Eles batem feio nas pessoas, criticam de uma forma que as pessoas criam uma

barreira. Então, é um trabalho de formiguinha. Como fazer essa crítica? E como receber essa crítica? Nós instituímos o projeto “Vem falar comigo”, que é um processo em que o líder tem que chamar o seu liderado para uma série de questionamentos, e ele tem que expor o seu ponto de vista sobre o seu liderado, sobre vários aspectos. E nesse momento o liderado não tem oportunidade de se explicar. É o sentimento do líder. Eu sinto que as pessoas recebem de uma forma cada vez mais aberta em receber essas críticas. Eu não sei se é só por conta do lean ou porque o processo já é uma coisa intrínseca do nosso dia a dia, da nossa cultura... mas eu sinto que a crítica é muito mais bem recebida, eles estão mais abertos a receberem críticas... Esse “Vem falar comigo” surgiu até antes do lean, mas eu senti mudanças nele com o lean.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Nisso mudou bastante. Eu mudei. Então, tinha uma cultura... meu pai foi o fundador da empresa... E eu fui adquirindo a cultura que ele promoveu na empresa. Então, o punir era comum aqui. Tinha sempre que se achar um culpado, o responsável, e a punição acontecia no diálogo normal do dia a dia, diálogo pesado, agressivo, até os procedimentos de departamento pessoal, como advertência, justa causa.. Era comum isso acontecer. Até processos trabalhistas nós tínhamos mais do que.... Esse é um sentimento que nós temos: houve uma redução de processos trabalhistas depois da implementação do sistema lean. Então, a punição diminuiu, e isso mesmo com o surgimento de demandas eu não existiam antes do lean. Que é assédio... que não existia isso. Mas caiu bastante demandas disso após a implantação. Nós tivemos há três anos uma debandada de funcionários aqui que foram demitidos assim em uma semana e era uma punição essa demissão. Hoje, eu não me lembro assim de casos recentes de punições assim desse tipo. Então, o diálogo eu acho que fez com isso diminuísse. A metodologia fez com que isso diminuísse. O envolvimento das pessoas com foco na estratégia da empresa fez com que isso diminuísse. Hoje nós estamos promovendo a comunicação do nosso norte verdadeiro. Isso não existia no passado. Isso era guardado entre a diretoria e a gerência. Hoje, não. A gente está promovendo para que todos saibam onde a gente quer chegar. Qual a nossa meta? Falar que a gente quer uma margem de 12% antes parece que era proibido que as pessoas soubessem. Antes era assim: “não, isso não pode vazar porque é estratégico”. Hoje não existe mais isso. Por que é estratégico? Todos devem saber. Estratégico é todos saberem. Isso não é uma coisa ruim querer ter 12% de margem. “Ah, não, eles vão saber isso e vão querer aumento...” Era mais ou

menos assim a cultura. Então, deixou de ser... então a gente está promovendo essa comunicação, os funcionários, todos, precisam saber onde a gente quer chegar, o que é a estratégia da empresa, e essa punição... tudo isso fez com que reduzisse a punição.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Isso está mudando. Não era essa insegurança... Até porque o Brasil vive em crise, temos ciclo de crises, segundo há essa cultura arraigada nossa de punir. Então, punir é mandar embora, muitas vezes. Então, no final de 2013, quando nós fomos atrás para implantar o lean, o turn over dentro da empresa era muito alto. As pessoas não aguentavam a pressão, e a liderança não tolerava os erros. Então, hoje em dia, primeiro, porque o processo ficou mais leve, mais organizado, as pessoas estão mais comprometidas... a gente sente isso, um maior comprometimento... eu não vejo preocupação das pessoas com relação à estabilidade, sinceramente eu não vejo. Agora, é uma mudança de cultura que eu tenho promovido na liderança que é: gaste muito mais tempo para contratar e seja rápido na demissão. Porque a partir do momento em que você contratou você é responsável pela pessoa também. Então, você precisa dessa pessoa? Porque amanhã, quando você for colocar ela para fora daqui, aí você será o responsável se a família dela vai passar dificuldades ou não. Então, você precisa mesmo dessa pessoa? Quanto que você precisa? Porque a partir do momento que você tiver ela aqui, a responsabilidade disso será sua. De um dia você ter que colocar ela para fora. Então, eu estou procurando passar isso para a liderança. Porque antes era fácil para eles. Ah, vou mandar embora... E qual é o problema? Isso nós ouvimos de um cliente nosso, que é a OKI. A OKI comprou a Itaú Tech há uns 3, 4 atrás, e eu ouvi isso de um diretor deles, que é um japonês que veio para cá assumir a empresa, e eles começaram a passar por uma crise monstruosa. Acho que eles fizeram o pior negócio da vida deles. E o Itaú fez o melhor, vendendo a Itaú Tech. Porque veio uma explosão de crimes contra caixas eletrônicos. A OKI produz os ATMs, que eram muito consumidos pelo Itaú. Então hoje ninguém quer ter um ATM dentro do seu estabelecimento, porque isso atrai bandido, e esse mercado caiu. Até porque cada vez mais nós estamos usando o dinheiro eletrônico. Mesmo assim, a empresa, que trabalhava três turnos, começou a trabalhar um turno só, mas ela não promoveu uma demissão em massa. Porque eles eram responsáveis por aquele funcionário. Então, isso é uma coisa que eu estou procurando promover aqui. E isso está dando estabilidade para as pessoas. O problema de qualquer um aqui é o líder, não é o liderado. Isso é uma coisa que o lean fez a gente pensar muito. Então, se existe

um problema com algum profissional aqui, o problema dele não é só dele, é o líder.

A pressão sobre o líder aumenta? E como líder lida com isso?

Eu vejo que muitos demoraram para entender isso. Três anos, três anos e meio... E muitos ainda não viraram totalmente a chave. Mas eu não vejo que eles não gostam disso. Ao contrário. Do que eles absorveram, eu acredito que eles estão gostando.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Era mínimo. Era mínimo. Era um treinamento aqui, outro ali. Era mínimo. Fora isso tinha treinamentos que cada um buscava por conta própria. Hoje, nós até instituímos um programa em que todo mundo é incentivado a fazer treinamentos fora, a empresa paga metade do investimento, seja ele qual for, dentro de disciplinas que dizem respeito ao nosso dia a dia aqui. Fora isso, nós hoje temos promovido treinamentos internos, criamos até um grupo de disseminação da cultura lean. Então, nós fizemos teste para saber em que nível os nossos funcionários estavam, definimos esses níveis, criamos cursos de todas as ferramentas do lean, e esses cursos estão sendo dados aqui dentro, com todos os níveis, eles estão participando, estão gostando e estão gerando outras demandas. Isso não existia. Fora isso, os ciclos de kaizen estão fazendo as pessoas aprenderem sobre lean. Aprenderem sobre lean quer dizer aprender sobre produtividade. Aprender sobre enxergar um problema e resolver o problema. Não sabiam como resolver um problema. Então, eles estão aprendendo. Estão aprendendo o 5Ss, os 5 porquês, os A3, a metodologia do PDCA... Isso não existia.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Não existia. Não existia. Hoje, ela é fundamental. Estamos cada vez mais implementando a gestão visual.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão

tradicional?

A gestão visual deve mostrar onde estão os nossos desperdícios. Por que que nós não estamos conseguindo atingir as nossas metas. Onde existe possibilidade de melhoria. Do que nós fazemos individualmente ou em conjunto. Não é só colocar número na parede. Tanto que nós já colocamos números e já retiramos porque não estavam nos trazendo retorno. Então, é tudo aquilo que nos traz alguma melhoria. Então, nós começamos muito pela área fabril. E agora estamos trazendo para os escritórios. E era uma coisa que eu também não me envolvia. E comecei a me envolver cada vez mais. Que era a parte comercial. Então eu perguntava: onde estão os números da parte comercial? Onde está a gestão visual da parte comercial? A gestão da nossa parte comercial até três semanas atrás estava dentro de um software que nos utilizamos, dentro de uma nuvem, que eventualmente a liderança entra lá e olha. Eventualmente. E os colaboradores não enxergam o todo. Enxergam só os seus indicadores, os seus números. Nós começamos a colocar tudo isso à vista de todos. De uma forma social, socializando a informação, para que todos eles enxerguem, e não para punir aquele que está com o número ruim. Essa é a ideia, não é? Porque se você começar a punir, aí essa gestão não vai ter sucesso. Ou você vai ter que ficar lá diuturnamente vendo isso. Então, para mim, gestão visual é isso.

O que acontece com o medo na gestão Toyota lean?

Ele precisa mudar. O medo eu acho que ele não pode ser mais individual, mas sim da organização. Nós temos que nos perpetuar. Então esse é o medo que nós temos. Nós vamos nos perpetuar? Acho que tem que ser o medo da organização. E não mais individual. Eu acho que antes era mais individual. E o medo hoje está mais público, por meio dos nossos indicadores. Então, quando está vermelho, é um medo natural para todos que aquilo não pode permanecer vermelho. E o que nós vamos fazer para mudar isso? Então, acho que o medo sempre vai existir, se deixar de existir algum problema tem, mas não é mais, não tem mais concentração, está mais disseminado, não é mais individual e sim da organização.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Não existia. O A3 é uma mudança assim uma mudança de solução de problemas aqui gigante. E de planejamento. Eu faço A3 no meu dia a dia.

O A3 é uma forma de comunicação?

Totalmente.

Pensando no A3 como uma forma de comunicação, quais os elementos comunicacionais que ele precisa ter?

Ele tem que ter muita informação. De uma forma muito direta. Que é uma mudança que nós estamos começando a fazer agora. Aqui era natural, e eu vejo agora isso nas outras empresas. Eu tenho vários amigos empresários que tomam alguma ação, tomam uma atitude, sem ter informação. Para mim, o A3 o que ele tem que comunicar para as pessoas é o que o seu cliente necessita. O que aquele problema causa. Ou seja, detalhamentos. Ao mesmo tempo, mostrar isso de forma simples. Simplicidade. O A3 é isso. É uma forma simples de comunicar o que a gente necessita, o problema que a gente tem, a situação em que nós nos encontramos, onde a gente quer chegar. É isso. Mas de uma forma simples, nada complexa. As metodologias americanas sempre nos traziam coisas complexas. E o A3 veio de uma forma simples resolver tudo isso.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir ser feliz adaptar-se produtivo no sistema tratamento de comunicação?

Saber fazer a pergunta e saber ouvir. Para mim, isso é fundamental. Para isso, ela precisa praticar o gembu. Então, ela precisa ir onde as coisas acontecem. Mas basicamente é isso.

Há algo que eu não te perguntei que você acha importante ressaltar?

Acho que não. Acho que faltou dizer do envolvimento de pessoas de diferentes posições hierárquicas. Então, eles estão se comunicando mais. Entre os setores, entre os departamentos. Antes, era muito departamentalizado. A tratativa de um departamento com o outro era difícil, acontecia por um ou outro interlocutor. Hoje, não existe mais isso. Eles estão muito mais integrados. E existe uma comunicação mais direta, entendeu?

Você já tinha pensando que lean era comunicação?

Não. Agora você fez eu pensar nisso.

O que você achou da nossa entrevista?

Achei muito legal.

XI – Entrevista com Derick Souza Dantas, coordenador lean do grupo Wolpac.

Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Antigamente, era muito jogando a bomba um para o outro. As pessoas cometiam às vezes alguns erros e culpavam outros setores, falavam que não era com elas, que não tinham recebido informação... E hoje isso é um pouco mais claro. Toda a parte de comunicação, a gente estrutura tudo numa única reunião em que todos os responsáveis dos fluxos em que passam os produtos, a agregação de valor, estão envolvidos, e ali a comunicação fica mais clara, e todos ficam cientes das mudanças, dos pivotamentos que estão acontecendo na produção.

Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Antigamente, antes do lean, essa comunicação do trabalho era mais restrita. Havia muitos desperdícios com relação ao foco, ao foco mesmo. Hoje, nós temos alguns programas que é de premiação e de reconhecimento daquelas que pensam em melhoria do seu ambiente de trabalho. Então, hoje, após o lean, as pessoas pensam muito em redução de desperdício. Então, elas ficam pensando... quando veem alguma coisa que está fora do processo em si e já começa a levantar um alerta, começam a discutir referente a isso e possibilidade de melhorias em seus fluxos.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, de que maneira as pessoas se comunicavam com relação aos problemas que ocorriam na organização? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Antes, não era muito aberto, havia um certo receito em falar sobre problemas. Porque... quando nós começamos a quebrar esse paradigma.... dizendo que é bom levantar problemas, que é bom comemorar o encontro do problema, as pessoas ficavam antigamente muito recuadas, muito opacas em mostrar esses problemas que existiam em seus próprios setores de trabalho. Hoje, já é mais aberto. A gente busca... não é fácil... agradecer e parabenizar pelo encontro dos problemas. Então mostrar mesmo... errou? Errou. Então mostre, e vamos ver o que a gente pode fazer para corrigir esse erro. Então, hoje, o encontro de um problema é muito comemorado lá na empresa. E premiado também. A gente tem um programa de premiação, quando a pessoa aponta, faz um alerta, até por sugestão sua, a gente colocou um painel de alerta, e as pessoas podem alertar agora quando veem, durante um gembá pela fábrica, o encontro de um problema, a existência de alguma anormalidade no processo. Qualquer pessoa que identificar um problema, qualquer problema, tem um post it já no quadro de gestão à vista, ele destaca e coloca lá no campo de alerta. Na reunião que a gente faz no pé do quadro, o líder analisa aqueles alertas e define se vai ser atacado, se é uma coisa realmente pertinente, se é uma coisa imediata, ou se vai ser tema de um kaizen express.

Então mudou a forma das pessoas dialogarem sobre problemas?

Mudou. Agora é mais aberto. E até mais motivador. Porque as pessoas começam ver as mudanças e que foi levantado pela própria pessoa.

Sobre buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização, como isso funcionava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como se configura após a adoção do sistema?

Antes, era um pouco mais truncado. Nós tínhamos uma reunião que acontecia no período da manhã, e lá o pessoal levantava alguns problemas, algumas dificuldades que teriam, e dava-se diretrizes, mas muitas das vezes, não se acompanhava até o fim. A gente teve, na implantação do lean, a gente começou a notar essas dificuldades, de não ter uma estrutura ou alguma coisa que deixasse meio que... uma regra... no sentido de... apareceu um problema e nós temos que dar prioridade pra eliminá-lo. Depois, que nos identificamos e implementamos essa dificuldade, nós construímos uma estrutura em que, após a reunião em que é levantado esses problemas, nós temos uma segunda reunião, que acontece após, pra que todos que estavam envolvidos naquele problema levante as suas análises, acompanhe, faça o gembá e volte para

que o grupo possa sentar e se reunir e discutir a melhor solução pra eliminar aquele problema. Então, hoje, nós temos um período da manhã após a reunião de GD e no período da tarde para atacar esses problemas, que muitas das vezes, tem problemas que é de ação imediata, que identificou, já solucionou, mas tem outros que a gente tem que mudar os processos. Então, nesses a gente sempre solicita para que os líderes responsáveis pelos fluxos acompanhem e levistem dados para que a gente possa analisar e definir uma contra medida.

Então, antes do lean, não existia uma estrutura para gerar o consenso, o acordo. E hoje existe uma estrutura?

Isso, antigamente não existia. Hoje, a gente traz esses problemas, traz as contramedidas, e num consenso, com todos ali envolvidos no fluxo, a gente decide qual é o melhor caminho a ser tomado.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? E como se tornou após a gestão Toyota/lean?

Antigamente não tinha essa questão de fazer perguntas. Tinha a questão de “tem que fazer assim”. Então, o perguntar não era muito do cotidiano. Hoje, depois, após o lean, a gente tem uma das estruturas nossas que é o ciclo de kaizen express, que é quando a gente vai avaliar os A3 que estão sendo elaborados pelo chão de fábrica, no momento em que a gente vai fazer a avaliação, a gente avalia com perguntas. Então, se temos lá no contexto do nosso A3, o objetivo... a gente faz perguntas, se a gente identificou alguma coisa, para que a pessoa possa, através daquela pergunta, refletir e verificar se ela errou ou qual é a resposta certa que ela precisa nos dar. Então, hoje, a questão de perguntar é muito importante para nós porque faz com que os outros venham a evoluir também. Então, em vez da gente impor, como era outrora, como era antes, a gente hoje tem mais a frequência de perguntar. Até mesmo para ter novas ideias. Não somente as nossas ou de quem está acima ou coordenando um fluxo.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: Como isso se dava antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se dá agora?

Ah, cada um queria dar sua opinião, antigamente. Ouvir é uma parte muito complicada até hoje. Mas antigamente era muito pior. Então, cada um, era a sua ideia... brigavam muito... Não queriam parar e refletir sobre o que o outro estava dizendo. Hoje isso acontece um pouco com mais facilidade. Não é uma coisa que nós podemos falar “nossa, resolveu... e todos estão ouvindo... prestam atenção, refletem... praticam o ato de refletir antes de falar...” Mas está bem melhor após a implantação do lean. Porque a gente segue um sistema one piece flow... ou seja, um por vez expressa sua ideia, vamos analisar, vamos pensar, vamos refletir e te daremos a resposta. Expressa a sua ideia... e assim sucessivamente. Então, mudou sim, não está o melhor cenário, mas a mudança e a diferença ela é bem nítida de antes do lean, a questão do parar e ouvir, e agora.

Antes da adoção do sistema Toyota/lean, a comunicação entre as pessoas era mais “ao vivo”, presencial ou intermediada por sistemas digitais/eletrônicos à distância?

Antigamente, a comunicação frente a frente ela tinha uma importância... Não digo uma importância... mas... com relação às tecnologias que existiam na época. Antigamente era muito e-mails com planilhas que eram enviadas... Hoje, a gente tem uma comunicação mais frente a frente, planejada, em horários específicos, mas um grande colaborador é o Whatsupp, por incrível que pareça. Quando acontece hoje um problema na linha de produção, o líder é acionado através dos meios visuais que nós temos, que são os andons e tal, e quando ele precisa acionar a cadeia de ajuda, é muito mais rápido do que antigamente. Hoje, ele simplesmente faz um alerta, num grupo que nós temos, e todos que estão envolvidos para solucionar o problema já são acionados de imediato. E a resposta é bem mais rápida. Comunicações, alertas, mudanças de procedimentos... também a gente está utilizando essa ferramenta do Whattsup para espalhar e para que todos recebam de uma forma rápida as informações e as mudanças. Então, hoje, não perdermos a essência de ter aquele contato presencial, frente a frente, mas também, em contrapartida, estamos usando as ferramentas atuais hoje, exemplo é esse, para facilitar a comunicação para que seja mais rápida.

Mas antes do lean era mais comunicação via tecnologia e à distância ou mais comunicação presencial? E depois do lean? É mais comunicação via tecnologia e à distância ou mais comunicação presencial?

Antes era mais face a face, mas com papéis não muito claros. Hoje, gamba, face a face, mais forte do que antes. E comunicados e alertas e outras informações que antigamente a gente tinha dificuldades com papéis... hoje é o Whatsupp. Então, existe um balanceamento. Aquele contato que a gente precisa ter que é de estar no local para falar de problemas, isso está mais intensificado do que antigamente. Porque para acompanhar e entender o que está acontecendo a gente tem que estar sempre no local. E perguntando para as pessoas que estão de fato executando as atividades. Isso está mais intensificado do que antigamente.

Com relação ao trabalho em equipe, às características principais na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Da época que eu era da manutenção, meu contato também era com vários setores, mas era problemas que eu tinha visão do meu setor e não costumava me envolver com os demais. Hoje, acompanhando os vários setores, pois eu fico pela fábrica inteira, mas a relação entre os processos é mais unida e mais clara. Então, as pessoas que estão num fluxo, elas têm ciência do que está acontecendo na linha e conseguem ter uma clara comunicação do processo posterior e anterior. Então, quando acontece um problema na frente, a linha é acionada e todo mundo já se alerta, já fica atento que aconteceu um problema no processo na frente, que esse problema pode ter ocasionado lá ou no seu próprio setor. Então, hoje é um pouco mais eu acredito que harmonizado. Então, as pessoas estão mais engrenadas nesse fluxo do que antigamente.

Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?

Hoje nós temos mais eficiência nas nossas reuniões. De fato, aquilo o que a gente conversa na reunião hoje é aquilo que de fato precisaria ser conversado e solucionado. Antigamente, era levantado várias coisas, eram demoradas e que as vezes não levavam a lugar nenhum. Não tinha resultado. Não tinha um retorno. Não tinha eficiência. Hoje, já não. Hoje nós já trabalhamos nas reuniões em cima dos indicadores que nós queremos alcançar. Então, é mais claro, você tem uma meta, você tem um objetivo... e queremos saber qual é o problema. Então, hoje as reuniões são mais claras e direcionadas. Às metas que você tem que alcançar e aos problemas que precisam ser solucionadas. Então, hoje é bem mais eficiência do que antigamente, que eram várias reuniões, e muitas vezes o resultado não era eficiente como é

hoje.

De forma geral, como o líder, as lideranças, comunicavam-se antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como isso se configura hoje?

Hoje, o liderado ele tem uma voz ativa. A gente... nós não tínhamos essa sistematicamente antigamente de estimular os nossos liderados a opinarem sobre o processo. A falarem mais sobre o que pode ser melhorado. A exporem suas dificuldades. Eu acredito, pelo que eu acompanhava antigamente, a visão externa, o pessoal era muito limitado em relação à abertura de falar com seus líderes. Hoje, já não, já é mais claro, mais aberto. Até porque hoje os liderados têm contato direto com o líder para falar sobre os problemas, direto com a gerência para falar sobre problemas e direto com a diretoria também. Então, o contato é mais claro, mais aberto, e também o contato pessoal... hoje está mais humanizado. O líder ouve mais e tenta compreender mais a sua equipe.

Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Antigamente eram considerados como insultos. O pessoal... a cultura em si das pessoas que recebem crítica elas acabam vendo como algo negativo. Mas depende muito da sua perspectiva. Depois que teve o lean, um dos meus primeiros treinamentos foi sobre a gente criticar o processo, criticar a forma como fazemos as atividades. E a crítica é um momento de reflexão que a gente tem para mudar a forma como a gente age, como a gente faz, encarando isso como algo positivo. Algo a ser analisado e talvez melhorado. Então hoje, eu posso falar por mim, eu encaro a crítica como algo construtivo. Algo com que eu possa refletir. E grande parte dos que estão ao meu redor têm essa visão também. Muito diferente do que ocorria antigamente, até porque a gente vai fazendo as perguntas, levantando questionamentos, levantando... com o intuito de mover reflexões. Fazer com que as pessoas saiam um pouco da zona de conforto e reflitam sobre os seus processos e sobre os seus procedimentos. Então, hoje é encarado como uma coisa... essencial você criticar a forma como é feito para que haja uma inovação no nosso processo. Então, hoje existe uma mudança, uma diferença sobre como é encarada uma crítica.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem

cotidianamente na organização: de que forma isso ocorria antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Existia uma sistemática de advertência, mas era clareza do que eu espero de você e o que você está me dando de retorno. Que não está sendo de acordo com o necessário, não está atingindo algumas coisas, está saindo do padrão... e que poderia gerar uma advertência. Hoje, a gente valoriza muito a responsabilidade. Então, por exemplo, hoje, após o lean, nós temos as nossas reuniões de kaizen, se uma pessoa falta, a gente faz uma advertência verbal. Poxa, não comunicou a sua falta, por que você saiu sem motivo? Se a pessoa comete o erro novamente, não segue o processo por indisciplina, a gente tem uma conduta de agora... já advertimos, fizemos a advertência verbal, falamos para você onde você errou, o que você poderia melhorar, agora é uma advertência por escrito. Então a gente deixa bem claro... oh, esse é o caminho que você está traçando. E antigamente era muito da visão do gestor da área. Não vai ser uma advertência já por escrito, manda para a rua... Não, hoje nós já não temos essa conduta. São pessoas, né? Então a gente busca fazer com que as pessoas melhorem. Ela errou? Errou. Mostramos onde que a pessoa errou e damos a oportunidade de ela corrigir. E acompanhamos isso, né? Se a pessoa de fato está querendo essa evolução. Então, a gente tem sistemática hoje mais estruturada para que venhamos a ser o mais justo possível. Dando a oportunidade para a pessoa se corrigir seus atos e melhorar.

Após a adoção do sistema, você percebeu uma maior segurança no emprego? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Mudou. Por quê? Antigamente nós tínhamos aquela questão... inchava a produção, aí contrata, contrata... E cada um não sabia ali exatamente qual era a sua importância ali naquele grupo... E hoje já não, é muito bem estruturado... Há uma certa importância na questão de contratação.... Porque se a gente contrata, a gente está ligado diretamente aos impactos financeiros e sociais daquela pessoa. Então, se a gente contrata hoje para amanhã ou depois mandar embora, qual o impacto que a gente vai gerar nessa pessoa? Então, hoje, há essa importância na hora da contratação. Precisa realmente contratar? Precisa. Mas e depois? Eu vou ter essa mão de obra para fazer quais atividades? Então, hoje, para amenizar a questão de quando uma linha enche e esvazia, a gente trabalha com uma ferramenta chamada matriz de versatilidade justamente para aprimorar as habilidades daquela pessoa pra que se naquele momento aquela linha dele ou aquela área em que ele está não está com uma demanda boa, a

gente ai direcionar ele para uma outra área pra que ele possa desenvolver as habilidades dele lá. Ou trazê-lo para a equipe de kaizen e de melhoria. Então, essa questão de reter habilidades, hoje é uma coisa muito importante, que eu não via antigamente. Essa clareza e essa preocupação. Hoje, se precisar mandar embora, a gente pensa duas, três, quatro vezes... Não só a falta daquela pessoa, mas os impactos que nós iremos gerar naquela pessoa. Então, para nos mandarmos embora a gente pensa sempre muitas vezes, e isso, essa preocupação eu senti depois da mudança do lean.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Nos nossos processos cada um tem sua particularidade de conhecimentos, o que sabe... porque é referente a sua profissão. Mas tem muita coisa que é referente à empresa Wolpac. Aquilo que ela segue, aquilo que ela acredita. E antigamente, não tinham o hábito de passar a herança do conhecimento ou a informação aos demais. Após o lean, a gente desenvolveu uma academia SWE, que é como nós chamamos, que é a Academia Wolpac de Sistemas de Excelência, que é justamente para disseminar e fazer com que a cultura lean não morra. A nossa preocupação era... aquelas pessoas que receberam os treinamentos no início, se porventura essas pessoas não estiverem mais conosco, o que acontecerá? A gente vai perder aquilo que nós alcançamos, pelo fato de os demais não terem o mesmo conhecimento? Então, com isso, nós, depois da implantação do lean, nós nos atentamos e elaboramos uma estrutura para que a cultura lean não morra lá. Então, tanto a parte conceitual e a parte dos nossos processos, como funciona e como deveria e deve funcionar, nós passamos, avaliamos, se a pessoa está evoluindo, se a pessoa está tendo dificuldades, qual é a dificuldade dela... Na parte profissional, a gente trabalha muito com o trabalho padronizado. Então, a gente estrutura muito os processos para que... o que será feito venha a ser feito de uma forma padrão, para todos. Então, se eu preciso fazer uma rotatividade, tirar uma pessoa de uma área e colocar uma outra, eu consigo já saber que nível ela já está, se ela é uma pessoa que conhece aquela atividade ou não, se ela é uma pessoa que sabe fazer no tempo ou não, se é uma pessoa que sabe ensinar, e ali eu consigo administrar, e se ela quiser, fazer com que ela venha evoluir nesse processo, nessa área. Então, hoje nós temos essa estrutura e essa preocupação na empresa para que a nossa filosofia e a nossa forma... e a qualidade do serviço não venha a se perder e morrer ao longo do tempo.

Gestão visual: como era isso antes da adoção Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?

Antes não tinha isso. Uma coisa que mudou muito depois da implantação do lean foi o uso de folha. Então, antigamente, eram algumas folhas que a gente entregava para os gestores da área, com o que tinha que ser produzido e morria ali. Hoje, não. Hoje é muito visual. Então, o que o soldador está fazendo, ele está apontando, ele está anotando no quadro de gestão à vista dele, a quantidade de peças que ele está produzindo, qual é o tempo takt... então, a gestão visual, depois do lean, mudou muito, muito... Porque antes nós não tínhamos isso. Hoje, nós temos... quando é identificado uma situação em que está acabando o item de estoque e não foi abastecido ainda, o operador acione a lâmpada amarela, que ali é um alerta para todos os líderes, que vai ter um problema ali... então já começa todo mundo a se movimentar para que não venha se tornar um alerta vermelho, o andon, que é quando a linha já parou. Então, hoje a gestão visual ela é muito eficiente. Coisa que não tínhamos a eficiência que nós temos hoje devido à falta disso. Então, com o lean, trazendo esse conhecimento para nós, de uma coisa tão simples, mas que gera um impacto tão grande, a gente conseguiu melhorar muito o processo e melhorar muito a forma de comunicação entre as pessoas, entre todos os envolvidos.

O que a gestão visual tem que ter para ser uma gestão visual lean?

O planejado e o real. Ela tem que mostrar. Aquilo que foi planejado é o que está acontecendo? Essa gestão visual é essencial.

Processo A3. Antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo desse tipo? O A3 é um processo de comunicação? O que ele precisa ter para ser comunicativo?

Não tinha isso. Hoje, se você falar A3 para qualquer pessoa na fábrica, todo mundo sabe o que é, sabe o conceito, sabe a definição, e se você pedir para fazer um, ele vai fazer de imediato. Muitas vezes até na forma de conversar, as pessoas conversam, quando estão trabalhando em problemas, num pensamento A3. E o pensamento PDCA. Então, hoje o A3 é a ferramenta mais utilizada na Wolpac. Desde o auxiliar, do ajudante, até o diretor, a gente está envolvido em A3. Eles apresentam para os seus líderes, para gerentes, e também apresentam para o diretor. Então, não tínhamos, hoje nós temos?

O A3 é uma forma de comunicação?

Sim. Ele deixa muito claro qual é o problema, a necessidade para todos, então você olha e já identifica qual é o problema, e olha e já identifica qual é a necessidade, qual é o objetivo, qual é a meta, e vê quais são as análises, a forma de pensamento que levou às contramedidas, às soluções para aquele problema. Então, o A3 ele é de fato um dos meios de comunicação mais essenciais da Wolpac.

Pensando no A3 como uma forma de comunicação, quais os elementos comunicacionais que ele precisa ter para ser comunicativo?

A definição clara de qual é o problema, tem que ter a definição clara sobre onde queremos chegar, tem que ter a definição clara sobre qual foi a solução. Então, mostrando essas três frentes, digamos que é a essência do que tem que ter no A3. O problema, os impactos, se realmente está afetando o nosso norte verdade, se o objetivo está linkando com o que nós queremos... E qual é a solução. São as frentes principais.

Quais são as características habilidades comunicacionais que uma pessoa precisa ter para conseguir ser feliz adaptar-se produtivo no sistema tratamento de comunicação?

Primeiro, ela precisa saber analisar. Observar, refletir... Precisa se expressar bem, na forma do nosso PDCA... Mostrar qual é a deficiência... Deixe claro e objetivo. Sem rodeios. Mostre onde queremos chegar. Tem que saber entender o que de fato está acontecendo, observar, deixar claro qual é o problema, e mostrar onde queremos chegar.

Sobre lean e comunicação, há algo que eu não lhe perguntei que você acha importante ressaltar?

Você me perguntou tanta coisa... A solução de conflitos. É algo bem interessante. E uma coisa ainda que a gente está melhorando. Porque nós temos a questão de criticar, de levantar os problemas, de tentar resolver... Agora, a gestão dos conflitos é muito importante. Então, de fato, é mostrar que o que foi definido, o objetivo, tem que ser alcançado. E as vezes isso gera um conflito. Na parte do lean, é muito importante gerenciar esses conflitos entre áreas. É um tópico importante na questão de lean.

Você já tinha pensando que lean é comunicação?

Não. Mas eu tinha como consciência plena que lean era o contato das pessoas. Era o calor fervente das pessoas. Se não abraçasse, se não comprasse, não aconteceria. Então, eu tinha a visão de que pra eu conseguisse desenvolver as metas, eu tinha que ter uma boa forma de me expressar com as pessoas, para que elas comprassem a ideia, pra que elas de fato identificassem e vissem que aquilo, que o lean, que essa nova cultura, de fato iria beneficiá-las.

O que você achou da nossa entrevista?

Excelente. Momento de reflexão.

APÊNDICE B - Entrevistas completas e na íntegra com consultores do Kaizen Institute Brasil (KIB), do Lean Institute Brasil (LIB) e do Porsche Consulting Brasil (PCB)

I – Entrevista com Ruy Cortez de Oliveira, Partner & Managing Director do Kaizen Institute Brasil (KIB).

De um modo geral, há mudanças nos processos de comunicação de uma empresa quando ela passa a adotar o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Que a gente tem visto, assim, pela experiência, por aquilo que a gente tem enxergado, dentro da nossa capacidade de enxergar, é um sistema que se torna um pouco mais transparente, ele é muito mais transparente, ele é muito mais participativo, ele prega o respeito pelas pessoas, respeito pelo time... Então, na hora que você fala de time, que você fala que tem que respeitar a pessoa, não julgar, não culpar, você começa a criar caminhos, formas de se comunicar de uma maneira mais transparente. Você vê, por exemplo... fazer as uniões diárias no chão de fábrica, no gembá, fazer com que as pessoas entendam, respeitá-las naquele momento... isso é fundamental, quer dizer, você cria um elo de ligação muito forte por causa da transparência e da honestidade que você trabalha com as pessoas em todos os níveis.

Há alguma mudança na comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas numa empresa que adota a gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Eu acho que ela se torna estruturada, ela é uma forma estruturada de se comunicar, é bem clara, deixando que as pessoas entendam realmente o que a outra pessoa quer dizer e o que ela precisa. Então, a parte estruturada é a comunicação, não só falada, mas a comunicação visual. O lean transforma isso muito fortemente dentro da organização, fazendo com que aquilo que está falado e escrito ou visual seja respeitado. Então, eu vejo isso, ela é muito estruturada, obrigando as pessoas a respeitarem aquilo que a outra falou e o que o outro respondeu.

Qual a importância dessa comunicação entre as pessoas numa gestão Toyota/lean?

A comunicação entre as pessoas... ela é fundamental. Por exemplo, a comunicação ela não é só verbal dentro do sistema lean. Como eu disse, ela é uma comunicação também visual. Então, por exemplo, eu aceito que a pessoa me mostre um defeito que ocorreu ou um problema que ocorreu e para isso ela se comunica através de uma gestão visual, um andon. Logo em seguida, vem o líder e tenta orientar a pessoa sobre como ele deve melhorar o seu trabalho e analisar o seu problema. Então, isso melhora extremamente o nível e o grau de comunicação e interação entre as pessoas. O sistema começa com uma comunicação visual, que é um sinal, que depois faz com que as pessoas se aproximem e comecem a ter a comunicação verbal. E a comunicação verbal, ela tenta fazer com que haja o respeito mútuo... de como é que eu posso te ajudar, com você falando aquilo que você tem de problema. Esse eu vejo como um fator determinante.

E como ocorre isso tudo numa gestão tradicional?

Acho que o grande problema é que a comunicação na gestão tradicional... eu vou fazer uma... eu não sei se é uma história verdadeira ou é uma lenda... diz a história que um grupo de executivos de uma grande montadora americana estava visitando a Toyota, nos idos das primeiras visitas. E esses executivos americanos dessa montadora, quando chegaram lá, virou andons tocando e começaram a achar engraçado, e sabendo que o andon indica problemas, o japonês perguntou, “mas porque que vocês estão sorrindo, dando risada?” Eles falaram: “vocês acham que tem a melhor produção. Olha aí quantos problemas vocês têm. E aí vem a resposta à sua pergunta: o japonês respondeu: “eu sei aonde estão os meus problemas; vocês não sabem aonde estão os problemas de vocês”. E aí fechou a história, que eu não sei se é uma lenda, mas a gente, como a gente costuma frequentar muito Toyota, junto com professor Massaki Sai, é uma das histórias que ele conta para nós, que a grande coisa que a Toyota faz na comunicação, que é fazer com que todo mundo tenha o direito e o dever de mostrar os problemas. Isso é uma comunicação mais forte, seja ela a comunicação visual, seja a comunicação verbal. E isso daí é importante porque daí eu posso resolver os problemas, e eu não coloco os meus problemas embaixo do tapete.

Vamos falar sobre diálogo. Há mudanças no diálogo entre as pessoas quando uma empresa adota a gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica

depois?

Acho que eu acho que tem ele tem uma característica, e aí eu dou de novo um exemplo que a gente brinca aqui... nós temos um jogo em madeira representando uma fábrica. Ele tem uma um túnel de pintura, tem uma injetora, tem um tratamento térmico e tem uma linha de montagem. Quando nós saímos de um modelo tradicional e vamos aos rounds que se seguem, que levam de um modelo tradicional para o modelo Toyota de produção, com aplicação de ferramentas kaizen, ferramenta lean etc.... o que a gente vê no início: uma discussão desordenada, fora, sem foco, dificuldade de comunicação. Apesar de tentarmos ter uma conversa entre as áreas, entre as pessoas, há uma grande dificuldade e uma briga para saber quem foi o certo, quem foi o errado... A medida que a gente vai fazendo os jogos, vai implementando o sistema, a empresa se torna... a empresa tem menos barulho, menos gritaria, e vai conversando mais, ficando mais fácil de conversar sobre o que eu quero, o que eu preciso para cada um... Então o que a gente vê é que o diálogo passa a ser focado na necessidade. Esse é um ponto importante, que é saber a necessidade do cliente. E as coisas se transformam a ponto de que aquela pressão que existia, gerando ansiedade, crítica em voz alta, passa para um modelo onde você baixa a voz, as coisas ficam mais focadas, e conversa é em relação aquilo que precisa se conversar, que é sobre o que você precisa. É direcionado para como é que eu resolvo seu problema.

Quais eram as “marcas” principais desse diálogo numa gestão tradicional?

Acho que esse é o grande ponto que passa despercebido quando a gente está falando do modelo Toyota. É que a relação entre as pessoas... ela passa a ser uma relação mais produtiva, mais transparente, mais calma, mais ... como eu diria? Mais, mais... mais cartesiana, no sentido de saber exatamente o que a pessoa quer, o que ela precisa... Tem uma coisa importante... Tem um artigo do Steve Spears, da Harvard, de 1999... Ele foi contratado pela Alcoa para fazer uma análise das características que ele chamou, mais para frente, de DNA Toyota ou as 4 regras em uso ... Não sei se você lembra ... A segunda regra fala da relação binária, o cliente e o fornecedor. E isso daí, essa relação, ela tem a ver com a comunicação. Como é que eu faço essa comunicação com relação ao que o cliente precisa ou necessita? O que se faz no modelo tradicional? A comunicação não é binária, é totalmente atabalhoada, ela pede coisas que não têm nada a ver com aquilo que está sendo tratado no dia-a-dia... Então ela acaba perdendo a noção do que é relevante... Na medida em que você vai transformando as informações cada vez

mais binárias, as relações são diretas, elas são claras, elas são precisas. E isso daí demonstra uma característica muito clara do lean. O kanban é uma comunicação... é uma forma de comunicação clara e precisa. É aquilo lá que nós queremos. Você não precisa ficar gastando tempo... “eu preciso de três, eu preciso aquela carinha..”. Ela passa da comunicação “não inteligível” para uma comunicação “inteligível”. Ele precisa disso. Eu acho que é o grande mérito da comunicação.

Vamos falar sobre problemas. Há mudanças, de um modo geral, na comunicação entre as pessoas sobre problemas e possíveis soluções que ocorrem no cotidiano do trabalho, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Acho que, sem dúvida, eu acho que o grande mérito da comunicação lean é o gestor saber que ele é uma pessoa que vai trabalhar para resolver problemas juntamente com seu time. E isso daí significa que ele vai ter um grande diálogo para fazer. Uma das ferramentas mais simples que se tem dentro da Toyota é os “Cinco Por quês”. Ele obriga a pessoa a pensar, e ele questiona a pessoa, no bom sentido do termo. Então na hora que você está fazendo uma solução estruturada de um problema, a preocupação do líder é questionar através do “por quê?” porque aquilo aconteceu. E isso é um grande mérito porque aí você vai respeitando a pessoa. Porque você pergunta “por quê?” e não pergunta “quem fez?” nem “quem foi o culpado?” Então, você se desarma e desarma as pessoas, deixa as coisas mais claras e mais precisas. Então, toda vez que, na hora que você começa a mostrar isso, que isso daí é uma coisa importante, você começa a mudar a forma de pensar das pessoas, de se comunicar, perguntando sempre “por quê?”. E com ela respondendo, você está fazendo com que ela cresça, com que ela pense que ela é uma pessoa que pode ajudar a empresa a melhorar. Então, a comunicação que trata da análise de um problema é um grande fator diferenciador da cultura. E isso cria um elo de ligação entre o líder e o subordinado. O time fica muito mais aberto. E tudo fica mais simples de fazer. A gestão tradicional não trabalha dessa forma. Normalmente, não. Pode ser que algumas que resvalaram pelo modelo Toyota praticam alguma coisa desse tipo, mas não tanto. Tem aquela história que muitas montadoras tentaram imitar a Toyota e até hoje elas correm atrás de um modelo que passa muito pelo modelo de... de sustentabilidade. Para o modelo da Toyota, são as pessoas, são os líderes, são os líderes das equipes, é o presidente... eles é que transferiram conhecimento ao longo da vida para o seu time, e hoje eles têm um time muito coeso. E o diálogo... ele é tratado de uma forma transparente. A conversa entre as pessoas, ela é transparente e estruturada.

Então, esse é o mérito que eu vejo.

Há mudanças na comunicação entre as pessoas especificamente sobre enxergar, buscar, encontrar... problemas na organização, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Totalmente. O problema é considerado uma dádiva dentro da Toyota. E isso faz com que as pessoas queiram apresentar problemas e mostrar os problemas. No outro modelo, você esconde os problemas. E isso faz com que haja um diálogo. Tem um vídeo no YouTube que fala Your Toyota is my Toyota. É um vídeo que foi criado para mostrar como é que as pessoas cuidam da construção do carro. Então, mostra uma operadora inglesa, uma loirinha, que mostra como é que, quando ocorre um problema, como é que ela chama o seu team líder e como é que eles conversam... Então, a comunicação, ela é fundamental porque precisa apresentar o problema, e precisa deixar claro. E o outro precisa conversar com ela, com a pessoa, para mostrar como que vai se melhorar o processo. E não que ela foi a culpada daquele problema. Então, cada um foca realmente em como apresentar o problema, e o outro foca em como orientar para solucionar o problema. Então, o diálogo passa a ser em cima do processo de execução do trabalho e não em cima da pessoa.

E na gestão tradicional?

Na gestão tradicional é aquela famosa pergunta: “quem foi?” O cara já se armou. E aí na segunda vez, já não se fala mais que teve um problema. Ele esconde o problema. Eu nunca esqueço que eu trabalhava numa empresa, eu não vou revelar o nome, mas eu trabalhava numa empresa de bens de capital, e durante a madrugada, ela fabricava peças muito grandes de usinagem, e durante a madrugada o cara “matou” a peça. Nunca mais ninguém achou a peça. Porque ele a “comeu” todinha em cavaco. Porque ele tinha medo de falar que ele tinha comido uma peça que custava um valor imenso e tinha perdido aquela peça, que poderia ter sido usada no outro eixo, em alguma outra coisa... Mas ele tinha tanto medo, que ele acabou comendo todinha a peça em cavaco.

Você acha, então, que esse sistema busca eliminar o medo?

Totalmente. Ele acaba com o medo.

Há mudanças na comunicação entre as pessoas especificamente sobre revelar problemas na organização, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Olha, eu estava na Pirelli, estava iniciando um projeto na Pirelli, no programa da Pirelli de produtividade, e eles por serem fornecedores da Toyota, eles chamaram um gerente geral da Toyota para fazer a abertura do programa. E aí, fazendo essa abertura, a pergunta de um dos diretores da Pirelli foi qual foi a maior dificuldade que a Toyota teve para implantar o modelo do sistema Toyota de produção na fábrica de Indaiatuba, a primeira fábrica deles no Brasil. E ele falou que o grande problema foi fazer com que as pessoas parassem a produção ou chamassem o team líder para que se mostrasse o problema. Eles tinham esse problema. E o que aconteceu? Estou relatando aquilo que eu ouvi. Eles disseram... “o nosso presidente da Toyota descia na fábrica e ia até o operador, dava as mãos para ele para agradecer: olha, muito obrigado por você ter ensinado algo a mais para nós”. Então, na hora em que ele abre esse diálogo com a pessoa nesse nível, se dá o direito de ter espaço para falar com uma pessoa que encontrou um problema que ia estragar o produto dela e ao mesmo tempo ele fala “muito obrigado por você ter mostrado esse problema para nós”, por você tem ensinado isso para gente, isso muda totalmente. Isso transforma a pessoa. E isso foi durante uma semana, ele fazendo isso, mostrando que ninguém ia ser culpado ali, pelo contrário, todo mundo estava sendo elogiado por fazer isso. Eu nunca esqueço: uma vez eu entrei numa fábrica no Japão, e na entrada da fábrica tinha a fotografia de uma pessoa escrito em japonês. E eu perguntei: “por que que vocês estão homenageando essa pessoa, esse operador?” É porque ele parou a máquina. Ele não tinha obrigação de parar. Ele parou porque podia dar um acidente gravíssimo. Ele tomou conta. Ele podia ter chamado o chefe... mas ele parou. E apesar de ter dado prejuízo, foi um presente muito menor do que se ele tivesse dado continuidade na produção. E nós estamos agradecendo a ele. Esse é o modelo Toyota que é vivenciado. Ele agradece a todos aqueles que mostram o problema porque aflorar o problema é uma dádiva que a Toyota considera. Aquela brincadeira daqueles executivos americanos que foram visitar a Toyota e ouviram: “eu sei onde eu tenho os problemas, e você não sabe onde estão os seus”.

Sobre a comunicação para buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Como? Por quê?

Tem duas coisas importantes. A gente tem a felicidade de ter o professor Masaaki Imai como orientador. Ele nunca dá a resposta. A primeira coisa que ele fala é assim: vá ao gembá, e boa sorte. Encontre a resposta lá, e depois vocês vêm falar comigo. Então, ele nunca dá a resposta. Ele quer que a gente enxergue primeiro e depois fale com ele para ele dar orientação. Acho que o team líder, na gestão lean, ele faz uma coisa muito interessante. Quando ele vai orientar as pessoas, a primeira coisa que eles têm que colocar é fazer o processo voltar ao fluxo normal. Então, a primeira coisa é a conversa ampla, aberta com o pessoal mais operacional. E não tem um consenso ali. Ali ele orienta e fala “faça assim para retornar o fluxo”. E depois leva esse problema para o nosso quadro para a gente estudar e discutir e chegar num consenso. Então, são duas fases. Primeiro, ele dá orientação sobre como fazer, e a outra pessoa o respeita porque ele é um líder natural. Isso é uma grande diferença. Hoje nós colocamos como líderes de time pessoas que normalmente estão atrás de um computador, mandando e-mail e recebendo e-mail. E o líder natural da Toyota, o team líder, ele é aquela pessoa que sabe fazer o trabalho da pessoa. Se a pessoa faltar, ele pode ir lá e fazer o trabalho dela. Então, as pessoas vão respeitar por causa da capacidade, da competência que ela tem para resolução de problemas rapidamente. E se ele não consegue, ele chama o team líder, se ele não sabe, ele chama o chefe dele. Um deles vai saber resolver isso rapidamente. Isso chama “cadeia de ajuda”. Então, existe uma cadeia que vai resolver o problema rapidamente. E uma vez colocado o problema no quadro, nós vamos resolver estruturadamente o problema. E vamos discutir, vamos fazer um consenso, e o consenso dentro do modelo Toyota ele é uma coisa natural. Porque como ele é uma análise técnica de um problema técnico, todo mundo foi treinado etc., se torna mais fácil chegar no consenso. O grande problema é que nós, ocidentais, queremos solucionar problemas simples de maneira complexa. E aí vem uma piada minha. Toda a fábrica ela é uma ciência exata. Infelizmente muitos dos nossos técnicos procuram a ciência paranormal para resolver problemas. Ou seja, pelo cheiro, por aquilo que ele acha, por aquilo que alguém contou no ouvido dele... Então, eles usam, eu brinco, de ciência paranormal para resolver problemas, achando que não precisa fazer uma análise de 5 porquês. Chegar no consenso usando uma coisa racional é muito fácil, muito simples. Então, é esse que é o grande diferencial. Por que nós estamos com grande dificuldade de chegar num consenso? Porque a gente não usa a lógica. Não usamos a forma correta e dedutiva de chegar e analisar o problema. Nós pulamos etapas. Na hora em que a gente pula etapas, a gente está deixando de lado uma série de oportunidades de enxergar e de analisar o problema e chegar na causa raiz correta. Essa eu acho que, para mim, é a grande diferença.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Nos princípios do Kaizen, um dele é o respeito às pessoas. E dentro do respeito às pessoas, está não culpar e não julgar. O grande estilo tradicional é saber quem fez aquele problema. Então, você chega lá, a primeira pergunta que você faz é: “quem foi a pessoa que fez isso?” Na Toyota, tem uma coisa chamada “Cinco Porquês”. E ela muda a forma de questionar, fazendo com que a pessoa faça a pergunta sobre “porque” aconteceu aquilo, “como” aconteceu aquilo, mas nunca “quem” fez aquilo. Qual foi a tendência que aconteceu, se ocorreu várias vezes... Então, ela estimula a pessoa a pensar. Ela estimula as pessoas a dialogarem a respeito de um assunto técnico. Estimula a pessoa a mostrar que aquilo que aconteceu é um aprendizado da empresa e não problema do indivíduo. Aquilo é um problema do processo e não da pessoa. Então, cada vez que você questiona, no sentido de perguntar para pessoa para que ela cresça, para que ela entenda, para que ela aprenda e para que ela estimule a sua cabeça, ela está estimulando o crescimento do diálogo dentro da empresa. Por quê? Porque na hora que você culpou e julgou ninguém vai mostrar um problema, vai esconder aquele problema; acabou o diálogo. Quando você faz perguntas na base dos cinco porquês você abriu o canal de comunicação.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Posso falar até por mim mesmo. Porque eu vim de um sistema mais tradicional, eu comecei na indústria desde 1974, trabalhando no modelo tradicional. Muitas vezes, a gente vai à fábrica... eu mesmo, formado como engenheiro, fui para fábrica a primeira vez e achei que era o dono do mundo. E ali que eu comecei a perceber que a pessoa que estava lá na produção... isso foi na Mercedes-Benz, por acaso, que eu comecei minha carreira na Mercedes Benz... e essa pessoa da produção me deu um show, explicando muito melhor do que eu sabia, do que eu achava que eu sabia. Aí, o que a gente percebe é que no modelo tradicional você deduz muita

coisa antes mesmo de ouvir realmente as pessoas. Você conclui algumas coisas. E esse é um grande problema. A vantagem de você ter um diálogo estruturado... como nós chamamos... chamado daily kaizen, que é o processo de crescimento da maturidade dos times, onde você vai tendo reuniões diárias, que é aquela reunião do bom dia, de você acompanhar... mas ele é um processo que ele abre o diálogo, mas ele não é suficiente para você modificar as pessoas, no sentido de crescer a maturidade das pessoas. Então, é o processo onde você começa a abrir espaço para que elas possam trabalhar e se mostrar e começar a ter esse diálogo. Então, esse daqui é um aspecto que eu vejo que é relevante: como você cria, vai desenvolvendo as pessoas para que elas realmente cheguem no ponto de ter uma maturidade em que o diálogo é totalmente aberto, e não há culpados. Esse processo não é da noite para o dia. Não é só porque você pergunta a primeira vez “por que?” cinco vezes que a pessoa, dali para frente, ela estará totalmente aberta. E a outra pessoa também tem que aprender a ouvir. Então, é um processo de duas mãos, onde o líder natural mais o time aprendem a fazer esse diálogo. Por isso que a gente fala que o nosso modelo de daily kaizen, de kaizen diário, no sentido de frequente, ele é um processo de maturidade do time, seja do líder, seja do componente operacional do time.

Com relação à comunicação entre as pessoas “ao vivo”, feita de forma presencial... ou intermediada por tecnologias digitais/eletrônicos à distância... há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Pode ser que seja um vício nosso, mas a gente privilegia a comunicação presencial. E a comunicação visual, que é um vício que a gente tem de praticar. Eu acho que a tendência é ter essa alternativa, que é cada vez mais ter os diálogos via digital etc., mas aí nós precisamos aprender um pouco mais. Nós estamos tendo algumas experiências interessantes, principalmente em empresas na área comercial, onde o kaizen diário é feito nas equipes comerciais que estão à distância. E a gente está começando a praticar que a tela do monitor passa a ser um quadro de gestão da equipe. Isso tem mostrado em algumas empresas uma evolução muito boa da comunicação. Em outras, nem tanto. Justamente porque você perde a relação de conversa direta, olho no olho. Então, vai depender muito da cultura da empresa, de como que ela está se desenvolvendo. A gente percebe em algumas empresas que isso daí é tranquilo, até porque ela já pratica por outros motivos, já vem praticando uma abertura maior, uma relação aberta entre o nível superior e o nível inferior, de todas as camadas da organização, e em outras empresas você percebe que isso ainda causa insegurança para o time. Então, eu

acho que, antes de fazer qualquer coisa de começar a criar um diálogo, uma reunião etc. através de uma tela, de uma parte mais digital, a empresa precisa trabalhar um pouco mais o canal de comunicação dela, para se tornar uma coisa natural, de passar de um modelo mais físico para um modelo mais digital.

Eu vou concluir com a sua resposta que o sistema Toyota lean tende a levar a empresa para uma comunicação mais pessoal e menos à distância ou menos mediada por tecnologia.

Ele tende a fazer isso, mas o que a gente tem visto que mesmo a Toyota hoje já, e em alguns modelos, principalmente na área comercial, já pratica reuniões à distância.

Mesmo porque é impossível não fazer isso.

É impossível não fazer assim. Então, ela já pratica isso daí. Só que como ela vem de uma preparação do time, há a aceitação de que o outro está falando a verdade comigo, eu não preciso olhar nos olhos dele. Então, isso daí ficou mais fácil. Então, uma coisa que pode atrapalhar é a empresa querer ir logo para o diálogo à distância, sem que haja ainda uma liberdade total de conversa, uma tranquilidade de você entender a necessidade do outro, e o outro entender o que você precisa.

Com relação ao trabalho em equipe, há mudanças na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho que atuam juntas numa organização que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Eu acho que a principal coisa é que todo mundo entende as responsabilidades de cada um e em cada lugar. Isso fica claro. Então, por exemplo, vou citar aqui, até internamente... que a gente aplica um modelo dentro da empresa, que é daqui da consultoria, do nosso escritório... Cada um tem uma coisa que nós chamamos de um painel, onde cada um tem um plano de trabalho dinâmico. O que é isso? Todo mundo sabe o que está fazendo, em qual horário do dia, que está fechando as contas, que está fechando a contabilidade, está fechando isso aqui... uma série de coisas. E sabe o que o outro também está fazendo. A partir do momento que ele está disponível, ele sabe como ele pode ajudar o parceiro dele. Então, a colaboração, ela é muito rápida porque, primeiro, existe essa comunicação visual dos quadros de gestão. Esse plano de

trabalho dinâmico da semana, do dia etc. E, segundo, começa a haver uma colaboração porque como você faz as reuniões diárias com o time, eles sabem que o outro pode precisar, e um dia você pode precisar também. Então, fica muito visível a parte de colaboração entre as pessoas. Essa é uma das coisas que mais se destacam. É justamente isso: você saber o que a pessoa precisa, quando ela precisa, e você saber que você está disponível e pode ajudar.

Especificamente sobre reuniões de trabalho... a comunicação, o diálogo, a conversa... nas reuniões de trabalho: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Primeira coisa: elas são curtas, focadas, em cascata. Ou seja, a do diretor não atrapalha da diretoria, a da gerência não atrapalha a da supervisão, a da supervisão não atrapalha a da parte operacional... Ou seja, a primeira coisa é o respeito ao indivíduo. Eu não tiro um gerente de uma reunião que ele está tendo com o pessoal de operacional para vir numa reunião de diretoria. Se eu fizer isso, eu estou desmerecendo o trabalho daquelas pessoas que estão lá no operacional. Então, a primeira coisa é você fazer uma agenda geral, na qual você coloca em cascata, onde primeiro ocorre a reunião mais operacional, vai subindo, vai subindo... até montar toda a estrutura da empresa. Há um respeito em relação a tudo isso porque as reuniões são estruturadas, são em tempos muito curtos, que podem realmente alimentar rapidamente toda a cadeia de gestão. Então, o tempo delas é pequeno, o respeito às pessoas, pois as reuniões são em cascata, só que em um sentido contrário, de baixo para cima, para alimentar... Outra coisa é que todas elas... elas têm uma agenda bastante precisa e respeitadas. E aí vem, de novo, por que isso? Porque as pessoas acreditam que elas respeitando agenda, elas estão respeitando o outro. Uma das coisas que acontecem normalmente nas empresas tradicionais é justamente você começar agenda toda estruturada, tem agenda e tal... só que você não consegue atingir o resultado final porque cada um fala do seu ego, cada um fala das suas coisas, cada um tem o seu objetivo do que quer fazer, e cada um quer levar para os seus lados, e você não consegue conduzir, e aí você precisa fazer 3, 4, 5... 10 reuniões... E no final, mesmo assim, você não consegue chegar no resultado que você deseja. Já no lean, as reuniões são estruturadas, e cada um sabe o seu papel, o que tem que fazer lá dentro. E sabe que precisa respeitar o outro. Esse é um ponto importante. Eu não uso ninguém na reunião. Eu não culpo ninguém na reunião. Eu trato de processos, eu não trato de pessoas. Eu peço opinião, eu não “mando” fazer. Claro que tem o lado positivo e o negativo. O grupo chega num consenso. Só que para a gente chegar no consenso, principalmente no lado ocidental, é muito trabalhoso. Então, demora muito tempo.

No lado oriental, existe um comprometimento para que o consenso ocorra. Então, ele ocorre muito mais rápido. E se ocorreu rápido no nosso lado ocidental é porque alguém se ausentou e vai trabalhar de uma forma diferente daquela que foi consensuada. E que não virou realmente um consenso. Então, o que a gente vê nas reuniões lean é que elas são estruturadas, bem definidas, com papéis e responsabilidades bem claros e o respeito pelas pessoas, pela opinião de cada um deles.

Sobre a comunicação entre as lideranças e os liderados. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Acho que o grande ponto é que o líder tradicional ele trata basicamente somente de resultado, de número. Ele cobra número. O líder dentro do modelo da Toyota ele cobra o número e cobra a forma pela qual eu fiz esse número, se eu segui o processo. Por quê? Porque se eu não atingir, eu preciso saber por que eu não atingi. Então, eu não quero criticar a pessoa por ela não ter atingido, mas eu quero saber se ela seguiu os padrões, se ela seguiu a forma de fazer, se ela precisa de ajuda ou se ela não precisa de ajuda. Eu vou dar um exemplo. Normalmente nas empresas que seguem o modelo Toyota, elas têm uma organização muito boa em termos de 5Ss. E muitas pessoas mostram aquele quadro “sombra”, onde você tem as ferramentas, e quando tira a ferramenta tem o perfil daquela ferramenta. E eu sempre pergunto para que serve esse quadro “sombra”. E aí a maioria fala assim: para saber que é para eu colocar lá. E eu respondo que é para o supervisor, para o chefe, o líder saber o que está acontecendo. O lugar da ferramenta é o quadro. Se ele tirou é porque teve um problema. Então, a função daquilo lá é uma função de comunicação, de mostrar para o líder que alguém pegou aquela ferramenta e está resolvendo um problema. Portanto, a função dele é ir onde está essa ferramenta e as pessoas para perguntar para elas qual é o problema e no que elas necessitam de ajuda. Então, a função do líder começa aí. Por isso que é importante que a comunicação da Toyota ela não seja só verbal; é uma comunicação muito visual. A gestão visual é extremamente importante porque acelera o processo de cooperação entre o líder e o liderado. Faz com que o líder ele se preocupe com o trabalho das pessoas, se preocupe com o processo das pessoas, se preocupe com a resolução do problema, e não somente em cobrar resultados. Aí está a grande diferença que eu vejo. Que o líder da modelo tradicional ele se preocupa com metas e resultados, exclusivamente, não importa por qual caminho você chegue. No outro, no lean, não. No lean você se preocupa com o caminho e como consequência com o resultado. A maioria dos líderes toyotistas dizem

assim: bons processos nos levam a excelentes resultados. Você tem que controlar os processos, como os pais da qualidade falavam. Só que ninguém explicava por quê. Acho que o grande mérito da Toyota é mostrar isso: que eu tenho de liderar pelo processo e pelo resultado e não somente por resultado.

A comunicação entre as lideranças e liderados especificadamente para se tentar melhorar o trabalho. Isso muda em empresas que adotam o sistema Toyota/lean?

Muda. Eu acho que ele praticamente é um coaching, um professor...

E na gestão tradicional?

Ele é um capataz. A gente tem até uma figura que é o seguinte. O líder antigo ele parece mais um policial, mais um capataz, que cobra o resultado, o resultado, o resultado... E o outro parece mais um professor, onde ele vai orientar, ele vai ajudar pessoas a chegar naquilo que ele quer.

O processo de comunicação de ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Totalmente. É aquela história que eu falei. Eu não culpo, não julgo, eu não critico. O problema é do processo. O problema não é das pessoas. Se o processo está ruim, as pessoas não foram treinadas e fazem do seu jeito, a culpa não é da pessoa, a culpa é da organização, que não desenha um processo com robustez e com toda “capabilidade” necessária para fazer aquela execução. Portanto, na hora que você vai para o modelo Toyota... vamos voltar para o primeiro DNA Toyota... Todo processo precisa ser desenhado com conteúdo, tempo, sequência e resultado. Esses quatro pontos. E além de tudo, se der errado, o que que eu faço? Então, são cinco coisas: conteúdo, tempo, sequência, resultado. Se eu não fizer isso aqui, eu vou culpar a pessoa porque eu não desenhei o processo do indivíduo dentro dessas quatro coisas? E ainda não dei a chance, se der errado, o que ele faz? Eu preciso fazer isso. Como respeito às pessoas. No modelo tradicional, eu vejo muitas empresas que nós vamos visitar que não tem processo nenhum. Pego aquele cara mais velho, que pode ser bom, pode ser ruim, pode ser treinado. E falo: encosta nele e aprende com ele. E no primeiro momento que aquela pessoa fez alguma

coisa que não deveria, segundo a visão do líder, do chefe, ela não deveria fazer, ele vai lá e bota a mão na cara dele falando que ele está errado. E na realidade o que a gente vem ver aqui é porque ele errou. Porque aconteceu esse problema. Provavelmente porque alguém treinou errado. E provavelmente porque essa pessoa que treinou não sabia que deveria ter um processo. E treinou como ele sabia fazer as coisas. Esse é o grande ponto dentro do modelo Toyota. É que você não culpa, não julga. Você respeita as pessoas, não critica, não faz com que as pessoas percam a sua autoestima.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização. Isso muda com a adoção do sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Muda totalmente. Não tem. Não existe punição porque a única coisa que você precisa punir é o processo.

Com a adoção do sistema Toyota/lean, você percebe algum tipo de mudança nas pessoas com relação à segurança delas em seus respectivos empregos? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Você consegue isso sim, mas nós ainda estamos engatinhando nesse aspecto. Porque, só para dar um exemplo: para ser vice-presidente da Toyota você tem que ter, no mínimo, 61 anos. A Toyota, por exemplo, não sai da Toyota City. Porque ela acha que eles precisam ser humildes. Eles não vão para Tóquio, os principais executivos. Eles são os executivos que ganham menos do que qualquer outra empresa japonesa. Ela tem um modelo diferente. Não estou dizendo se isso é certo ou se é errado. Isso daí é parte de todo o processo de respeito as pessoas, de respeito ao indivíduo, das pessoas mostrarem os defeitos, mostrar as coisas... Isso se torna enraizado dentro de toda essa cultura. Logicamente, apesar de ter aí 20 anos de empresas experimentando a Toyota, algumas experimentando várias vezes, várias vezes, tem empresas que nós já fomos chamados três vezes... e vem aquela história de que o nosso modelo ele é ainda muito do modelo americano, de contratar um CEO por três anos, buscar resultados. E aí a empresa vai pelo caminho da Toyota, mas aí vem outro e diz “não, não é bem esse caminho que eu quero”. Aí ele muda isso daí. E aí tudo aquilo que você construiu em termos de cultura acaba caindo. Nas empresas brasileiras de famílias, de donos, a gente tem duas coisas. Já vi empresas fantasticamente bem evoluídas, principalmente lá em Santa Catarina. Com um histórico que é

familiar e que já vem de uma maneira de pensar, de eliminação de desperdícios, respeito pelas pessoas... pessoas que estão lá há 20 anos, 30 anos... E não é porque você garante emprego. É porque se respeita essas pessoas. Então, você percebe que tem lugares que são “ilhas”, onde você percebe que isso daí está realmente acontecendo. Agora, o que você vê mais é que se melhora fantasticamente, mas depois se perde depois de um certo tempo. Melhora novamente, mas se perde novamente. Então, a gente não está conseguindo ter uma estabilidade para todo esse processo de implementação do modelo Toyota. E eu diria que mesmo nas empresas brasileiras, nos grupos brasileiros, vai muito do perfil do dono, da família que fica lá, que tem um modelo diferente de pensar, de como ver aquela organização. Eu vi um vídeo, eu comprei esse vídeo no Japão, que conta a história dos principais capitães da indústria japonesa. E esse vídeo mostra... logicamente ele não fala... ele não dá o sobrenome Toyota... Mas ele conta a história do primeiro líder da Toyota... que ele era conhecido como “mão sujas”. Porque ele fugia do pai, que não queria entrar na indústria automobilística, mas ele queria montar o primeiro carro japonês. Então, ele passava noites e noites trabalhando junto com um grupo de funcionários, de mecânicos para fundir o primeiro motor... Então, ele chegava para pedir dinheiro emprestado no banco de mãos sujas. Por mais que ele lavasse, a mão dele não ficava limpa. Então, por isso, eles respeitavam... porque ele já tinha sido que nem os outros. Ele estava lá, ele participava, ele sabia... Então, quando você pega uma empresa em que o executivo... igual quando eu passei por uma empresa que, antes dela ser incorporada pelo grupo, ela tinha um presidente que veio de baixo, vivenciando, crescendo... Então, a cultura era permeada de uma forma diferente. E ela se transforma de uma maneira... Porque na hora em que o presidente enxergar que ali é o caminho, toda organização vai atrás. É como aquele dono do grupo de ovelhas, do rebanho... que comanda o processo, e todo mundo vai atrás dele com segurança porque acreditam nele. E o seu preposto, que é o cão, eles acreditam nele também. Esse principal executivo que passou pela gente, foi numa das melhores implementações que a gente fez, onde a gente ia, ele ia junto fazer abertura, ele ia explicar tecnicamente como é que funcionava...

Mas essa mensagem que as pessoas que trabalham na Toyota têm... de que elas têm segurança no emprego... e que isso é importante para que elas revelem problemas?

É porque isso daí virou algo natural. Porque não é que Toyota não dispensa. Dispensa, mas ela faz tudo para não dispensar, porque ela sabe que o problema é o processo.

Mas essa mensagem chega para as pessoas...

Chega. Mas isso chega no “varejinho”, na forma com que eu trato o problema. Na hora que eu trato as coisas, na hora que eu respeito o indivíduo, na hora que eu respeito as pessoas.

É um pacote...

É um pacote. É construído de uma forma em que o presidente sabe... porque ele esteve lá embaixo... ele sabe exatamente o que todo mundo está fazendo para fazer dar certo. Então, ele não vai lá para falar “vou cortar cabeças”. Uma das coisas que a gente fez várias vezes quando a gente entra, que normalmente faz mais com menos, a primeira coisa que a gente fala é que não vai ter dispensa. Nós vamos estudar primeiro com o RH como é que o turn over pode nos ajudar a parar de contratar, a ampliar linhas, a abrir novos negócios... Por quê? É inevitável que você vai fazer mais com menos. Porém, o ponto mais relevante é: como é que eu faço para tirar uma pessoa daquele grupo? Quem que eu tiro? Então, nossa orientação é a seguinte: tire o melhor. O promova.

A Toyota também demite... mas tem casos dela fechar a fábrica e não demitir ninguém...

Sim... mas aí é uma decisão... às vezes estratégica...

Botavam as pessoas para limpar as cidades...

Sim, há relatos disso daí...

É uma mensagem forte essa... fechou a fábrica, mas não demitiu ninguém...

É uma mensagem forte. Mas também caiu o salário. Também não vai pensar que tudo é céu totalmente azul, céu de brigadeiro. Mas o modelo permite isso, mas não é sempre que isso acontece.

É como se fosse uma meta...

É uma meta... mas às vezes não é possível. Eu vou fazer isso se for viável. As condições da cidade, se eu sair da cidade, eu vou tentar fazer isso não acontecer. Então, esse é o espírito da Toyota.

Mas e na gestão tradicional?

Eu vou num restaurante tradicional que eu conheço os garçons desde que meu pai me levava lá quando eu era criança. Quando eu entro lá, eu o conheço, está de cabelo para lá de branco, mais branco que o meu. Ele era jovem. Então, eu conheço pessoas mesmo nessas empresas da região de Santa Catarina, as pessoas que estão lá muito tempo. Porque existe uma cultura do presidente, das gerações que vieram depois, que foram ficando, mesmo no interior de São Paulo...

Mas quando não há essa cultura... ?

...O que a gente vê são aquelas visões de curtíssimo prazo... Para dar o resultado. Corta e mande embora. E às vezes, é uma cultura de não excelência. Isso que eu tenho falado.

Você falou do CEO da Toyota ter mais idade.... o que eu mais vejo no Brasil são presidentes muito jovens...

Tem um lado positivo que o cara vem com novas ideias, novas coisas, mas é a cultura do que é descartável facilmente. E a cultura vai para o espaço. Você perde aquela aderência das pessoas. Não que o modelo Toyota seja perfeito e nem que todo mundo deva seguir essa regra dos 61 anos. Nos Estados Unidos, com 61 anos, você precisa se aposentar. E aí o que acontece é se perder essa aderência. E não tem uma passagem de bastão natural, que normalmente, não todas, mas as empresas familiares elas têm isso naturalmente. E algumas que têm esse cuidado de fazer essa passagem de bastão adequadamente... hoje se fala de plano de carreira das pessoas, mas as empresas não estão mais preocupadas com isso. Quem tem que tomar conta do seu plano são as pessoas. Mas se ela não planejar fazer para manter sua cultura, como é que você vai manter? Como é que você vai por um presidente, um vice-presidente, um diretor num determinado lugar totalmente desalinhado com a cultura? Querendo criar uma nova cultura? Então, não é que não precise. Eventualmente a empresa precisa até se transformar totalmente demais. Ela está indo bem. De repente, ela muda isso daqui, eu fico na dúvida.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Isso muda após a adoção da gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Eu acho que o modelo de gestão do conhecimento, ele é um processo que eu diria que ele é evolutivo desde uma pequena mudança até grandes inovações, onde ele é um processo de desenvolvimento gradativo das pessoas. Ela vai se envolvendo em como fazer uma melhoria, que ele não deixa de ser um início de uma inovação, vai crescendo até que começa a fazer grandes melhorias disruptivas e a criação de novos produtos. Quem vai, por exemplo... É muito importante, por exemplo, quem vai criar a área de design de desenvolvimento de produtos tenha passado pela fábrica. Então, tem que ter um tempo. Então, ele participa da evolução e vai lá fazer uma inovação. Então, a gestão do conhecimento é uma coisa que é evolutiva e construtivista. Ao passo de que no modelo tradicional, são ilhas de inovações ou de gestão de conhecimento. Bem ilhas fechadas, onde tem grupos que têm maior conhecimento. Então, você percebe que aquele operador que foi crescendo, ele não tem espaço para crescer muito mais, porque ele não vê. Ele não vê... É aquela história do tijolo e da catedral. Ele continua enxergando que ele só está colocando tijolo, mas não vê que está construindo uma catedral. Na Toyota, você percebe que está construindo um carro. Ele está sabendo de tudo. Ele vai ajudar a fazer isso. No outro, ele está numa ilha tão isolada que só poucas pessoas têm esse direito de estar nesse processo de evolução, de crescimento evolutivo do conhecimento.

Gestão visual: isso muda com a adoção da gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Muda totalmente.

Isso existia numa gestão tradicional?

Até tinha, mas era uma coisa que não era usada de maneira inteligente.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

Gestão visual é aquilo que você é capaz de ler e tomar uma decisão. Para mim, gestão visual é um semáforo que uma criança de 7 anos olha e sabe tomar decisão. Gestão visual para mim é uma coisa que uma criança que entra dentro da fábrica, ela consegue ler tudo aquilo. Tudo aquilo que não se conseguir ler é folha que não serve para nada. Eu nunca esqueço que nós fizemos um trabalho numa fábrica de metalurgia, de metal mecânica, o dono ele foi lá e ele queria entender qual era a forma do kanban, como é que funcionava e tal. E aí na hora em que nós ensinamos para ele como é que funciona, como fazia isso... veio o maior elogio que nós já tivemos... Ele falou assim: “Rui, isso até o meu neto de 10 anos faz”. Para mim bastou. Porque eu não compliquei. A essência da gestão visual é tornar as coisas fáceis. Nós temos a capacidade de fazer as coisas difíceis. Tudo é ciência de foguete. Tudo por trás precisa ter tecnologia, a tecnologia de foguete, quando na verdade é preciso ter tecnologia de inteligência.

Hoseus, no livro “A alma do modelo Toyota”, conta que quando entrou na Toyota precisou fazer uns quadros para os diretores; eles vieram ver e falaram “refaz; tá muito complicado...” É mais ou menos isso?

É mais ou menos isso. Na hora em que bateu os olhos tem de ser fácil de entender. Não pode gastar muito tempo. Se gastar muito tempo é porque não está bom. Tem uma história dentro do livro do Liker que fala do andon. Ele deixou um recado, deixou uma instrução para uma pessoa da Toyota, para o fornecedor, dizendo que ele queria colocar um andon dentro da fábrica. Demorou um mês. Quando ele voltou tinha lá todos os números, telas, letras... Ele falou. Vem comigo. Eles foram até uma papelaria e compraram uma bandeirinha vermelha, uma amarela e uma verde. É isso aqui que era o andon que ele queria. Tem que ser simples antes de complicar. Pode ser que você não precisa nunca complicar. Essas três bandeiras podem ser suficientes. Então, não complique. Pense simples e barato.

Sobre o método A3: antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo do tipo na organização? Como era antes e como fica depois? O que um A3 precisa ter para ser comunicativo?

Para mim, é uma comunicação, um processo de comunicação estruturado, bem estruturado, e eu diria o seguinte: tem empresas que chamavam de “onepage”; os americanos tinham em um relatório chamados “onepage”. E isso remonta da década de 80. Como trabalhei

numa empresa de bens de capital, e a gente tinha relacionamento com o mundo inteiro, às vezes vinha um relatório desses. Mas ele não era visual. Era texto que se você precisasse podia fazer uma apresentação. Então, as vezes eles pediam “me passa um report de onepage”. Mas não exigiam nada. Podia ser letras pequenas e escrever muita coisa. Mas precisava ser numa página. Já o A3 precisa ser o mais visual possível; evitar que você consiga escrever demais. Tanto que tem também uma coisa chamada “lição de ponto a ponto”, que é totalmente visual. Então, você faz apostila, um formulário, tipo flip chart para deixar na fábrica e falando de um determinado ponto que você quer treinar as pessoas. Não pode demorar mais do que três minutos para passar essa transferência de conhecimento. E ele é totalmente visual. Então, eu acho que o mérito do A3 é ele ser visual, e às vezes você vai ver muitos A3s que não são visuais.

Na sua opinião, quais são as características/habilidades comunicacionais necessárias que um indivíduo precisa ter/manifestar/desenvolver para conseguir se inserir, se adaptar e ser produtivo num sistema Toyota/lean de gestão?

Primeiro ele precisa ter mente aberta, totalmente. Um dia numa empresa me contrataram, eu fui fazer a palestra de abertura, e me perguntaram: “qual vai ser a nossa maior dificuldade?” Eu falei: o sucesso de vocês. Porque vocês são classe mundial, são primeiro no mundo no setor de vocês, e eu vou falar para vocês muita coisa aqui que não é que está errada; é que pode ser feita de uma outra forma. E se vocês continuarem pensando que o sucesso é o que vocês já fazem, vocês não vão mudar. Vou contar outro caso. Fui num outro cliente, levei uma proposta e falei vou fazer isso, isso, isso... E ele falou que não precisava fazer nada daquilo porque ele já era melhor do que todo mundo... E eu disse, bem se você pensar diferente você pode ser melhor ainda... Então, acho que a primeira coisa é o copo estar vazio. Quando você precisa e quer realmente fazer uma mudança, acho que seu copo precisa estar vazio. Segundo é entender que tudo aquilo que você fez até hoje não foi desperdício, mas foi uma forma diferente de você fazer. E que daqui para a frente você vai entender uma nova forma de fazer. E que é um processo de evolução, mas não é um processo de reengenharia. É um processo de evolução, de uma série de coisas que você aprendeu e que você vai fazer de uma de uma forma diferente. Então, é um processo de evolução.

Mas e a comunicação? Que características e habilidades são necessárias às pessoas?

Acho que a principal habilidade é você ter diálogo com todas as faixas da organização. Você, como líder, você ter a capacidade descer lá embaixo e ver o que as pessoas estão fazendo e falar com elas e suportar o que elas estão fazendo. E as pessoas que estão no nível operacional quererem mostrar o trabalho que elas estão fazendo de maneira mais aberta e clara possível. Eu vou mostrar o meu trabalho para todo mundo. E o de cima apoiar isso daí. A liderança tem um fator fundamental de fazer fomentar o crescimento das pessoas dentro do processo. O que a Toyota faz é isso, é o fomento, o crescimento de uma maneira conjunta. E não dar privilégio para um grupo crescer mais do que outros. Eu tento crescer todo mundo mais ou menos juntos. Para isso eu preciso apoiar, dialogar, descer, conversar fazendo com que as pessoas percebam que a organização está indo para o mesmo nível, todo mundo crescendo. E as pessoas poderem falar isso daí. Nós começamos numa fábrica de papel e papelão e começamos num processo na fábrica que é um grande liquidificador, onde você coloca a matéria-prima para fazer papel cartão. E as pessoas que trabalhavam lá são pessoas que não tinham o primeiro ano do primeiro grau. Sem condição nenhuma. Comiam do lado do liquidificador... E aí o presidente foi lá trabalhando junto etc. E o presidente Italiano disse assim... se vocês conseguirem mudar aqui, mudam qualquer lugar da empresa... No final de 4, 5 meses, aqueles operadores, um deles que não tinha dentes, não sabia mal escrever, mal se comunicava, a gente começou treiná-los para fazer uma lição de um ponto. Na primeira lição de um ponto dele, ele mal conseguia enxergar o que era aquilo... ao final de dois meses, ele já estava conseguindo mostrar aquilo de uma forma consistente; ao final de três meses aquilo já estava bem melhor. Aí nós pedimos que fizessem um quarto para eles almoçarem. Ele foi ao RH pedir uma dentadura... O processo foi num crescente que ele começou a fazer algumas apresentações. Antes, ele não sabia nem falar. E ele começou a fazer apresentações simples, claro, dentro do nível dele, mas o processo de evolução das pessoas foi um negócio assim insuperável. As pessoas de RH não acreditavam que aquela pessoa que eles não davam valor nenhum nos deu uma sugestão que valeu não sei quantos milhões. Que perdia toda a produção do dia e quebrava duas vezes por dia. E isso transformou aquele lugar, que era o inferno, num lugar que se podia trabalhar adequadamente, sem grandes custos. O processo de evolução foi natural. Isso que foi o mais importante: as pessoas cresceram dialogando porque você abriu um canal de comunicação através de modelo de excelência, sustentado pelas pessoas.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

Acho que não.

O que você achou da nossa entrevista?

Gostei muito. Muito bom. Agradeço a oportunidade de participar com você.

II – Entrevista com Alexandre Cardoso, gerente de projetos do Lean Institute Brasil (LIB).

De um modo geral, há mudanças nos processos de comunicação de uma empresa quando ela passa a adotar o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Normalmente a mudança que ocorre em termos de comunicação é que o lean acaba aproximando as pessoas no sentido de criar um viés de ida e vinda, numa comunicação muito mais próxima. E eu costumo dizer muito mais amigável. Por quê? Porque mesmo nas organizações que têm uma hierarquia tradicional, elas criam barreiras entre os níveis hierárquicos. Então, uma das coisas que eu percebo que tem uma mudança muito forte é essa comunicação na hierarquia e também nos pares. Então, a comunicação entre os pares deixa de ser uma comunicação agressiva, que às vezes a gente vê, por exemplo, como eu te falei, numa empresa que eu estou trabalhando há pouco tempo, a gente implementa uma sistemática lean, que é o Gerenciamento Diário, e a primeira reunião foi um caos, porque um estava culpando o outro; se comunicavam de maneira a culpar o outro por um problema que tinham enfrentado. E depois de um ano de transformação, eu participei da mesma reunião com eles, onde você via já uma comunicação mais aberta e com muito mais mão dupla de comunicação. Ou seja, não era incisiva, era uma comunicação muito mais, assim... “nós vamos resolver, nós podemos trabalhar juntos nisso, eu sou responsável...” Então, eu vejo que a comunicação não só muda no nível hierárquico como também no nível horizontal. Ou seja, as pessoas dos departamentos diferentes se comunicam de forma diferente, e muitas vezes isso também é função da cultura da empresa. Tem muita empresa que ela tem uma cultura defensiva, ou seja, uma cultura de que quando você fala com uma pessoa ou vai se comunicar com ela sobre um problema, ela pode encarar isso como uma agressão. Então, muitas vezes a pessoa tem um problema e ela chega para outra pessoa e fala um pouco assim, do tipo “não, mas esse problema é da sua área ou é seu”, e a pessoa se sente ofendida porque você está ofendendo a pessoa no sentido de dizer que ela tem um problema e não a empresa tem um problema. Então, esse é um ponto chave que eu vejo

nesse sentido horizontal. E na vertical também a comunicação muda muito porque ela é uma comunicação que também é... Uma mudança que eu vejo extremamente importante é no objeto da comunicação. Ou seja, o que eu estou comunicando. Então, por ser uma técnica que a gente usa de forma visual, sempre, ela não deixa dúvida. Ela não é uma interpretação, ela é real, é um fato. Eu acho que esse é um ponto também importante do lean, que é o fato dela estar exposta e visual. Ela permite um entendimento melhor do objeto que você está comunicando ou daquilo que você vai falar. Eu acho que um pouco essa linha que eu acredito que tem uma mudança significativa.

Há alguma mudança na comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas numa empresa que adota a gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Eu acho que um dos pontos-chaves é o sentido de falar pessoalmente, é o que a gente promove, no que eu comentei agora pouco sobre gerenciamento diário. Então, gerenciamento diário, ele existe para que as pessoas se reúnam presencialmente, e não para que fiquem trocando e-mails. Porque muito empresa adota, por exemplo, o que a gente chama de dashboard. Então, manda por e-mail um indicador, e aí cada um faz a sua interpretação e entrega a sua solução do problema. Quando você cria esse mecanismo de gerenciamento do jeito lean, você acaba trazendo as pessoas para se comunicarem frente a frente. Então, isso permite que, além da comunicação verbal, você tenha uma comunicação corporal que também expressa o sentimento da pessoa. Então, isso traz uma possibilidade melhor de relacionamento, desde que o gestor esteja preparado também para interpretar isso, ou seja, interpretar aquela comunicação, ou seja, de que forma ela está acontecendo. Claro que, para isso, o líder tem que estar preparado, porque muitas vezes o líder toma uma atitude errada. Como aconteceu há pouco tempo, nós implementamos uma sistemática dessas, o dono da empresa chegou no dia da reunião, e um indicador estava vermelho, ele deu uma bronca no pessoal. Ele falou, “pô, como é que vocês deixam o indicador ficar vermelho?” Então, a postura dele estava errada. Do ponto de vista do lean, a postura dele deveria ser “o que eu posso fazer para te ajudar? Qual é a causa desse problema?” Então, a forma que a liderança se prepara também muda a maneira dela de se comunicar. Se ela não se adaptar, isso também pode prejudicar qualquer implantação lean.

Nesse contexto, quais as principais diferenças, em forma geral, de uma comunicação de um sistema de gestão mais tradicional de uma comunicação num sistema

Toyota/lean?

As diferenças que eu vejo... vou começar dar alta administração e depois descendo dos níveis... Por exemplo, **a comunicação na alta administração de uma empresa tradicional, ela é muitas vezes autoritária, e ela é feita de maneira impessoal**, onde se define alguns indicadores, por exemplo, que faz parte do processo, e esses indicadores são direcionados para a liderança de maneira muito superficial. Muitas vezes não é feito um trabalho para que as pessoas entendam a importância daquele indicador e como comunicar esse indicador até a base. Então, às vezes o próprio gerente que recebe esse indicador, aí já indo para o segundo nível, o diretor, ele muitas vezes não sabe interpretar isso para chegar numa linguagem adequada para operação. Vou dar um exemplo clássico que é bem comum. Por exemplo, um diretor, um presidente querem melhorar o que a gente chama de Ebitda, o resultado da empresa, que, na verdade, é a diferença entre vendas e custo. E ele chega para o diretor e fala “tem que reduzir custos”. Na empresa tradicional, o diretor fala “deixa comigo”. Aí ele vai na empresa e diz assim “vamos cortar pessoas” porque isso vai trazer uma redução de custos. Então, essa é uma visão tradicional. Na visão lean, eu pensaria, “muito bem, eu tenho que reduzir custo. Então, quais processos que eu vou melhorar para que eu possa, através da melhoria dos processos, trazer uma redução de custo? Então, a forma de você comunicar isso para o chão-de-fábrica é super importante, porque, às vezes, você transmite uma mensagem subliminar, e as pessoas já ficam apavoradas. Um exemplo, há pouco tempo, estava eu numa grande organização, estávamos entrando nessa organização, e já veio o rumor que o lean iria cortar cabeças. Então, a comunicação não foi efetiva no projeto antes mesmo dele começar. Nem tinha começado isso, e já estavam dizendo que haveria cortes. Então, uma comunicação efetiva numa empresa lean, antes mesmo de começar o processo ou projeto, é quando a diretoria já comunica que o objetivo não é esse. O objetivo é tornar a empresa mais competitiva. Então, isso também é uma outra coisa que muda da comunicação tradicional para a do lean. A tradicional fica com receio de falar para não criar uma falsa impressão, e isso acaba criando algo ruim. O fato de não falar prejudica tudo. Por isso que a comunicação é extremamente importante. Quer dizer, quando a empresa decide por um caminho, ela tem de ser clara naquilo que ela vai dizer, vai fazer. E deixar claro para não ter dúvida. Esse é um outro ponto que fica sempre subliminar na comunicação tradicional e que muitas vezes há interpretações errôneas. Então, na comunicação lean, eu vejo nesse sentido, ou seja, a comunicação ela deve ser clara em todos os níveis, e vir de maneira que as pessoas entendam. Então, outro problema é que muitas vezes você chega no operador de máquina e fala “tem que reduzir custos”. Mas o operador, coitado, ele está lá

fazendo operação, ele quer é produzir a peça... Então, você falar para ele reduzir, ele vai dizer para você “não entendi”. Mas aí, você tem que traduzir essa redução de custo em, por exemplo, eliminar uma atividade que não agrega valor na sua operação. Aí, ele entende. O que você pode fazer para melhorar o seu processo, para que ele seja mais rápido, para que a gente consiga fazer de forma mais eficiente? Aí, sim, essa comunicação sobre “custo”, na verdade, chega para ele como melhoria do processo. Então, isso é importante. E eu acho que é uma das coisas que se perde na gestão tradicional, inclusive criando um clima negativo em qualquer implantação.

Há mudanças no diálogo entre as pessoas quando uma empresa adota a gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Uma característica muito comum nas organizações tradicionais é que quando um diálogo acontece muitas vezes a pessoa que está ouvindo, ela não dá tempo para a outra pessoa terminar de falar. Então, é muito comum nas empresas, quando a gente trabalha o lean, em grande parte delas, a gente percebe que num diálogo entre duas pessoas, a pessoa nem termina de falar, e a outra já entra atravessando; nem espera a pessoa terminar de falar. Muitas vezes, nós quando estamos iniciando o processo, isso já aconteceu algumas vezes, e eu tive que falar para pessoa: “calma, deixa eu terminar de falar, para depois você falar”. Isso acho que é um pouco da diferença do oriental para ocidental. O oriental, não sei se você já percebeu, é uma pessoa se você fala com ela, faz uma pergunta, tem um hiato entre você falar e ela responder. O brasileiro, principalmente, não espera terminar a fala. Então, na empresa tradicional, o diálogo é assim. Muitas vezes eu estou falando, e a outra pessoa já está rebatendo. Porque existe um embate. Na verdade, o diálogo não é diálogo, é um embate. Ou seja, estou falando alguma coisa que vai afetar a pessoa, e ela já vem na defensiva. Quando a gente planta a sistemática lean, o que é interessante é que num diálogo, ele fica mais alinhado, no sentido, assim, “deixa eu terminar de falar...” É um dos conceitos que a gente também orienta durante a implantação. Deixa a pessoa terminar. Depois que ela terminou, aí você faz o raciocínio e responde. Então, essa para mim é uma diferença tremenda, em qualquer nível, em qualquer esfera. O diálogo, ele não é realizado da maneira lean, da maneira correta, eu diria, na gestão tradicional. Se eu estou falando com você, pelo menos eu tenho que esperar você terminar. Claro que tem coisas que você entende e intervém, mas espera a pessoa terminar o raciocínio. Então, às vezes a pessoa nem termina, e o outro já entra ou defendendo ou agredindo. Esse exemplo já aconteceu em várias empresas que eu trabalhei, onde, eu, como consultor, tive que intervir e falar “calma, deixa a pessoa conversar, por favor”. Eu sei que parece básico, mas do ponto de vista do diálogo,

eu acho que esse é um ponto que muda bastante. Do ponto do lean, você tem que ouvir o que pessoa está falando para depois você falar. Então, acho que essa é uma mudança importante.

Há mudanças, de um modo geral, na comunicação entre as pessoas sobre problemas e possíveis soluções que ocorrem no cotidiano do trabalho, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Sem dúvida, que sim. Eu diria que essa é a essência do lean, resolver problemas. Agora, o que muda em relação à comunicação sobre problemas... muitas vezes a empresa ela tem uma cultura que a gente chama... que é o modelo mental de que problema é ruim. Ou que você falar de um problema é um problema. Então, você, de maneira geral, esconde o problema, principalmente se ele estiver relacionado a sua área, e não comunica e muito menos consegue resolver. E aí, quando você vai tentar resolver, ele é grande demais, e você não consegue. Do ponto de vista lean, o problema... ele... primeiro, o ambiente que a gente observa de mudança, inclusive, bem recente nessa empresa que eu te falei e na maioria delas é assim: a primeira reunião é... “não, mas, esse aqui é um problema... não, isso aqui é um problema da operação... isso aqui é um problema do outro...”, mas nunca problema meu... Então, começa também esse próprio sentimento... E nessa última reunião, o interessante é que o gestor mesmo que falou isso no passado, ele falou “olha esse, isso aqui é um problema, foi um problema meu, aqui eu sou o responsável, eu sou culpado...”. Eu até falei, “nossa, culpado não, você é o responsável, aí ele disse “não, mas, poxa, isso aqui foi uma falha, e o problema foi esse, e a gente está tratando o problema...”. Então, no passado era muito se defendendo e tentando empurrar o problema para o outro. Já no ambiente lean, cria uma atmosfera entre as áreas onde falar de problema é bom. Não estou dizendo que você tem que deixar o problema acontecer. Mas você pode expor um problema de maneira clara bem definida... A gente brinca: um problema bem definido e comunicado é um problema 50% dele já resolvido. Então, você definir o problema também é importante. Então, do ponto de vista lean, o que muda para mim são esses dois conceitos. E aí tem a ver com a comunicação. Porque na hora que eu estou me comunicando com você e já me comunico de maneira agressiva ou de maneira defensiva, a comunicação de volta ela é muito ruim. Então, se você me fala, por exemplo, “Alexandre você tem um problema na sua área; o pessoal lá não atendeu o que o cliente está pedindo”. E ao falar isso você está se comunicando de maneira agressiva, no sentido de dizer assim “Alexandre, problema é seu, cara você não resolveu...”. Mas quando você cria um ambiente lean, a própria colocação do problema ocorre de maneira diferente seria assim... “Alexandre, temos um problema... sua área não consigo fazer

tal atividade, podemos ver o que a gente pode fazer...?” Então, a comunicação aí passa a ser mais amena, e isso acaba gerando um ambiente de colaboração excepcional. Teve uma empresa que... e isso acontece muitas vezes... e temos aí um problema de comunicação gravíssimo... é que o pessoal do comercial sabia do problema da operação pelo cliente, antes da operação falar qualquer coisa. Olha que absurdo um negócio desse. Imagina, eu sou de uma empresa, sou da área comercial, tem a área de operação, e eu, praticamente, quando ocorre um problema na operação, o meu cliente sabe primeiro, me liga, e aí eu desço para operação e digo “o que aconteceu?” E a gente descobriu o que aconteceu... o que aconteceu era que ambiente era tão ruim que o motorista do caminhão que estava recebendo material, quando tinha um problema, já ligava para o cliente avisando que tinha o problema, ele não comunicava a operação que tinha problemas, e isso gerava um estresse comercial tremendo. E quando a empresa foi evoluindo no lean, o que passou acontecer é que o comercial ficou muito mais próximo da operação. Então, em termos de comunicação, melhorou muito. Hoje, quando ocorre um problema na operação, essa pessoa do comercial ela está próxima da operação, é imediato, praticamente online, e ela consegue ter informação e tratar a informação para o cliente de uma maneira diferente. Então, no lean, é nesse sentido que o problema passa a ser tratado como “nosso”. Este é um exemplo clássico de comunicação que chama muita atenção nesse sentido do problema. Quer dizer, ocorreu um problema na operação, o comercial fica sabendo pelo cliente ... “como isso? Como é que o cliente sabe antes?” E isso criava um clima extremamente negativo. Então, o problema do ponto de vista lean, significa torná-lo claro, enfrentar o problema e não culpar as pessoas. Então, nesse ponto, a comunicação é extremamente importante. Muda muito quando hoje você ouve essa pessoa do comercial falando “nós”, não fala mais “a operação”. É “nós erramos, nós estamos trabalhando no problema...” Então, é isso...

Há mudanças na comunicação entre as pessoas especificamente sobre enxergar, buscar, encontrar problemas na organização, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Primeiro, no quesito se enxergar o problema, o que acontece é que as pessoas, na gestão tradicional, não enxergam o problema. Isso é um fato. Outra coisa que acontece na gestão tradicional é que elas até enxergam o problema, mas não divulgam o problema. Por quê? Porque a própria cultura da empresa não estimula isso. A cultura é assim: “cara, se você mostrar um problema, você vai ser penalizado”. Isso é comum. É como na minha casa, por exemplo... Na minha casa, eu tenho a seguinte política: fale do problema e depois a gente vai ver o que

aconteceu... Então, aconteceu na minha casa, por exemplo... eu tinha ganhado uma taça, e a taça quebrou. Eu reuni a família e falei: “pessoal, o que aconteceu com a minha taça preferida? Ela quebrou... Quem quebrou? O que aconteceu?” Primeiro, perguntei para a empregada. E falou: “não, eu não quebrei não.” Aí, fiz uma reunião de kaizen na minha casa, sempre tem, e disse: “gente, quebraram a taça. Que aconteceu?” Aí meu filho me dá uma lição de moral. E diz, “pai, olha o meu tamanho. Eu não alcanço a sua taça, então óbvio que não fui eu.” Falei: “é, faz sentido”. Aí perguntei para minha filha. E minha filha me disse: “pai, passei o dia inteiro na escola. Não posso ter quebrado a taça”. Pensei, “verdade”. Então só sobrou a empregada. Aí eu chamei a empregada de novo e disse: “olha, aqui em casa, quando acontece um problema, não é problema falar sobre o problema. O problema é esconder o problema. Então a pergunta, novamente, é: o que aconteceu com a taça? Aí ela começou a chorar e disse que quebrou a taça sem querer, pedindo desculpas, chorando... E eu falei: “não, tudo bem, quebrou, não tem importância, não vou te penalizar, não vou te cobrar...”. E ela: “é porque na outra casa que eu trabalhei eu quebrei um aparelho me cobraram; fiquei sem receber por dois meses”. Eu falei: “não, aqui não tem isso. Eu só quero saber qual foi o problema. Porque a próxima taça que eu tiver, eu vou pôr em algum lugar que não tenha o risco de quebrar...”. Então, é isso que acontece na empresa tradicional. Por que a pessoa não enxerga ou revela problemas? Não é porque ela não quer. É que a cultura é assim.

Então, há mudanças na comunicação entre as pessoas especificamente sobre revelar problemas na organização, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Essa é a outra mudança, que é sobre enxergar o problema. Na empresa lean, a gente estimula revelar o problema para poder tratar o problema. Então, é para não acontecer como numa empresa na semana passada, em que a empresa fez uma atividade, e a informação veio errada. Em vez dela devolver para a pessoa que errou e pedir para a pessoa que errou corrigir, a empresa corrigiu. E manda embora para frente. E eu perguntei: mas porque você não chamou a pessoa e falou, “olha, você tem que resolver...”. E ela disse, “ah, não, é porque ela demora muito para resolver. Então, eu não vou passar para ela.” E eu disse: “mas aí ela vai continuar errando sempre.” Então, do ponto de vista a gente quer expor o problema e resolver o problema. E expor do ponto de vista visual, que ajuda bastante. Quando a gente começa até a falar de problema... tem empresa que não fala de problema. Usa outra palavra, “oportunidade”. Eu não gosto de usar essa palavra. Para mim, uma coisa é problema, e outra coisa é oportunidade.

Então, na comunicação, às vezes as pessoas usam o artifício de mudar a palavra para esconder o problema. É tipo... eu até conto nas minhas palestras uma experiência... um dia eu cheguei em casa, o banheiro estava entupido, minha esposa falou assim para mim, “amor, temos uma oportunidade...” Eu disse: “tá bom, eu vou tomar meu vinho, depois que eu terminar meu vinho, vou até lá e tento...” No outro dia, eu cheguei em casa, e ela disse: “amor, temos um problema, o banheiro está entupido”. Ah, está, então agora eu vou resolver... Tem empresa que não gosta da palavra problema, usa a palavra oportunidade. Já mostra que a cultura é péssima.

Sobre a comunicação para buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Como? Por quê?

Na empresa tradicional, geralmente se faz votação para resolver um problema, isso quando fazem isso. Aí faz a votação, aí votam cinco, três concordam, dois, não... E aí ganhou a maioria. Essa é a maneira tradicional. A maneira lean que a gente estimula e trabalha é... eu posso até não concordar com a ideia, mas eu apoio a ideia. Esse é o consenso. Então, isso para nós tem sido um grande desafio porque as pessoas estão muito acostumadas a serem binárias. É assim: ou o chefe mandou ou a maioria venceu. A gente defende que não necessariamente a maioria tem que vencer, mas você tem que convencer aquela pessoa que não concorda, que aí é o consenso, que aquilo vai ser bom para empresa. Então, é um convencimento que chega no consenso. Então, isso é muito difícil, não é trivial para mudar. Na empresa tradicional geralmente, muitas vezes, a ideia que vence é aquela que o chefe gostou ou que o fulano deu, que é o líder e tudo bem. Nós estimulamos o seguinte: deu a ideia? Vamos testar a ideia? Então, a gente usa muito o teste de hipóteses, que é você pegar aquelas ideias todas e testar num ambiente controlado... Então o consenso é, ok, temos duas ideias, a minha e a sua. E agora? Empatou? Não. Vamos testar as duas. Qual é mais eficiente? Essa aqui não tem custo. A outra tem custo... No ambiente lean, a gente estimula isso. Não quer dizer que a sua ideia é melhor ou pior que a outra. Ela foi testada, e a gente decidiu, mesmo que eu não concordo com a sua ideia, mas a gente viu que ela é boa para aquele momento. Então, aí eu chego no consenso. Não é votação. Então, no ambiente lean essa mudança para mim que é radical.

Essa mudança então, pelo que entendi, pressupõe muito discussão...

Sim, mais discussão. Consome mais tempo, que aí é outro problema na empresa

tradicional. A empresa tradicional... é importante definir e diferenciar... uma coisa é a contramedida imediata para resolver o problema, para estancar a sangria... outra é repensar no processo, que aí leva mais tempo e mais discussão. Isso é natural no ambiente lean.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Normalmente, na gestão tradicional, quem faz a operação, quem agrega valor, quem produz, é muito pouco consultado. Então, eu vou dar alguns exemplos que já aconteceram. Muitas vezes, quem projeta a operação, a produção, é uma engenharia. Então, a engenharia, ela tem como pressuposto que ela está sempre certa. Então, ela faz um projeto sobre como a operação deve fazer o trabalho dela. Mas ao fazer o trabalho, quando dá um problema, se pergunta para engenheiro “por que deu problema?”, porque ele é que desenvolveu o trabalho. Isso acaba, na gestão tradicional, gerando um equívoco. Gera uma realidade virtual. O engenheiro tem uma realidade virtual que ele acredita que a coisa vai funcionar do jeito que ele desenhou, mas ele não vive aquilo às oito horas do dia, como vive uma operação ou um operador. Então, esse é o ambiente tradicional. O ambiente lean ele pressupõe que quem entende melhor a operação, mesmo que ela tenha sido projetada por um engenheiro, é quem fica lá oito horas por dia, que é o operador. Então, a forma de buscar a melhoria no processo, ela é uma forma que exige uma comunicação muito próxima da liderança e da engenharia também com a operação, que é o que a gente fala de comunicação no gembu. E muitas vezes, a gente até recomenda que os engenheiros passem a fazer operação no lugar do operador, para que possam aprender. Então, tem sido interessante. Em algumas empresas a gente pega o gerente e pergunta: “você já fez aquela operação alguma vez?” E ele fala “nunca. Nem nunca estive lá. Eu nem sei como é”. Então, nós falamos assim... “ok, põe a roupa do operador e passe meio dia lá com ele, para você ver como é fazer a operação dele.” Então, na empresa lean a gente prioriza sempre quem faz a operação, quem produz, quem agrega valor. A forma de comunicar com ele, inclusive, é uma forma cuidadosa. Você não pode chegar e falar assim... “mas você está fazendo isso mal feito...” Não. Você tem que tentar se comunicar com ele na mesma linguagem. É bem interessante. Esses dias, eu tive uma experiência. A gente foi conversar com o operador, e ele tinha um boné do Corinthians. E o pessoal foi conversar com ele. E eu cheguei para ele e falei assim, “poxa, você trabalha aqui nessa operação, uma operação

de inspeção... bacana, né? Pôxa, deixa eu te fazer uma pergunta. Quem é o melhor jogador do Corinthians para você?” Aí ele disse. “O melhor jogador para mim é o goleiro... Perguntei: “nossa, por quê?”. E ele: “porque se o goleiro defender todas, a gente não toma gols, faz gols e ganha.” E eu falei para ele: “Legal. Então, você é o goleiro para nós. Me diz no que eu posso fazer para te ajudar a defender melhor. Eu sou a zaga, o zagueiro, mas eu não sei o que fazer...” Ou, então, eu sou o técnico, o treinador, você é operador, o jogador. Me diga o que você precisa... E foi interessante. Ele começou a falar: “olha, aqui está faltando isso, aqui está faltando aquilo...” E é uma coisa que a gerência nunca tinha usado como argumento: se comunicar no mesmo nível. Porque é uma coisa que a gente percebe também: uma coisa é você falar com o presidente; outra coisa é você falar com o operador. Então, a forma de comunicação, nesse sentido, também é importante. Então, eu enxergo que esse é um mecanismo que o lean busca... fazer com que esse operador, inclusive, seja um engenheiro. Tem até uma história no livro “O modelo Toyota”, e eu também uso isso muito... Perguntaram uma vez para o gerente da Toyota: “Quantos engenheiros você tem?” E ele falou: “700”. E aí falaram para ele: “como assim, 700? A fábrica tem 700 funcionários. Engenheiros você tem só 50”. E ele falou: “Não, engenheiro formado eu tenho 50, mas para mim cada operador é um engenheiro na sua posição do trabalho...” Então, essa é a mudança, que eu acho que as empresas tradicionais não enxergam dessa forma.

Qual é a importância na gestão Toyota/lean de se fazer perguntas a quem faz o trabalho?

A importância de fazer perguntas é que isso faz com que a pessoa fale... você quebra uma barreira da comunicação. Então, quando você chega numa pessoa e ordena de uma maneira incisiva, você acaba inibindo a pessoa. Então, ao fazer a pergunta, você acaba estimulando a pessoa a se abrir, a falar e a pensar também, que é uma das coisas que a gente estimula bastante. É fazer uma pergunta que estimule a pessoa a pensar e a dar respostas. E não é você dar sempre a resposta. Tem perguntas que é assim, que muitas vezes elas são impositivas, do tipo: “poxa, isso aqui está errado, né?” Já está dando a resposta, que está errado. Então, o ideal é você perguntar. “O que que você acha disso? O que você acha dessa operação? Está indo bem para você? Você está conseguindo realizar bem isso?” Então, é super-importante saber fazer a pergunta certa. Quer dizer, perguntar para estimular a pessoa a pensar e, segundo, estimular para que ela possa dar sugestões de melhorias.

E qual é a mudança da gestão tradicional para a lean com relação a “fazer perguntas”?

O que acontece normalmente é que fazer pergunta da maneira tradicional... é... o que acontece é que o gerente ou o supervisor ou o líder... ele se acha o dono da razão. Então, geralmente ele pergunta já influenciando na resposta. Ou seja, é uma pergunta inquisitiva, que faz a pessoa levar para respostas que a pessoa quer, que o gerente quer. Quando você faz uma pergunta mais aberta, que é o que acontece no lean, que estimula o raciocínio, muitas vezes a pessoa pode chegar numa resposta que não é sua. E isso incomoda um gestor tradicional. Eu tive até uma experiência de um diretor que ele falava que lugar de gerente não é na fábrica, mas é na sala. Que ele não deveria ir para fabricar, e ele não ia à fábrica. E aí o meu trabalho com ele foi... “você pode ir junto comigo na fábrica?” E ele respondeu: “fazer o quê na fábrica?” E eu disse: “acompanhar o processo... e queria que você fosse comigo... Aí, ele foi, e eu fui mostrando o que a gente estava fazendo em termos de melhoria, conversando com os operadores, e ele do lado... E acabou a visita, e ele disse: “o que você vai fazer agora?”. Falei: “vou deixar uma lista do que precisa ser feito...”. E aí ele perguntou: “quando você volta?” E eu disse: “volto daqui a 15 dias”. E ele: “Eu posso ir com você de novo na fábrica?”. Falei: “pode”. E comecei a ir com ele... Aí ele chegou um dia e disse... “Alexandre, eu acho que vou por meus gerentes no meio da fábrica, porque eles deveriam estar na fábrica...”. Falei, nossa, que ideia maravilhosa...”. Depois de um tempo, eu perguntei para ele “por que que você não fazia isso antes? Por que você não ia à fábrica?” E ele disse: “Porque eu tinha medo das pessoas perguntarem alguma coisa, e eu não saber a resposta. Porque eu sou um diretor e eu achava que eu tinha que saber a resposta de tudo. “Então, esse foi um momento muito marcante, porque ele me contratou e tinha essa resistência. Então, isso para mim foi emblemático... Ele nem queria que fizessem pergunta para ele, o que é pior ainda.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

A empresa tradicional, muitas vezes, ela não ouve. As pessoas não ouvem o funcionário. Muitas vezes, a gestão tradicional é “eu estou mandando, e você faça. Eu não tenho que ouvir a sua opinião e muito menos o que você pensa”. Por isso que o nome é “mão de obra”. Eu

contratei a mão de obra, não a cabeça. Esse é um paradigma interessante. Do ponto de vista lean, o que acontece, na verdade, é que a comunicação, no sentido de ouvir, de saber ouvir... é que o gestor tem que se preparar para ouvir um problema e não dar justificativa, que é um ponto que acontece bastante. Ele passa a ouvir, às vezes, mas ele já diz “não”. Então, por exemplo, o operador dá uma ideia, mas ele já diz “não dá, porque não tem dinheiro, porque não tem isso...” Calma, ele nem terminou de falar, você nem deu oportunidade dele de falar... Então, os gestores lean passam a ter mais ouvidos, passam a ouvir mais. A gente brinca que tem dois ouvidos e uma boca para você ouvir mais. Então, na gestão lean, a gente estimula que a pessoa ouça o funcionário. Claro que há questões que às vezes funcionário coloca que não estão na sua mão. Agora, é importante também que não basta saber ouvir, porque eu sei ouvir, mas não faço nada com isso. Então, saber ouvir é também saber depois dar um retorno. Tive uma experiência que foi marcante nisso numa empresa. Fomos perguntar para operador o que poderíamos fazer para melhorar, e ele falou assim “...tenho muito para falar, lógico, mas eu já falei que poderia fazer isso, isso e isso..”. E aí a gerente falou assim “mas porque você não falou isso antes?” E ela falou “mas eu falei, você era o engenheiro na época e não fez nada com isso, nem me deu retorno. Agora você é gerente, você vai fazer?” Então, assim, só ouvir não resolve. Então, ouvir isso foi, para mim, importante. E aí a pessoa fala “poxa, é verdade...”. Então, assim, ouvir é importante. E saber ouvir significa absorver o que a pessoa falou. Não precisa dar resposta na hora, pois isso ocorre muito na gestão tradicional, ou seja, a pessoa fala, e o outro quer dar a resposta na hora; não precisa. Mas traga depois uma resposta. Porque isso é um problema também no sentido saber ouvir. Não é só saber ouvir, mas dar o feedback depois.

O que é saber ouvir, sob a perspectiva lean? Detalhe um pouco mais...

Saber ouvir é, primeiro, entender o que a pessoa está falando, é raciocinar sobre isso e dar um feedback para ela do que ela falou. Ou seja, por exemplo, estamos na operação, e um operador vem falando “eu estou com problema nessa máquina, a máquina está parando toda hora”. E aí o gestor deveria ouvir isso e começar a fazer perguntas para se aprofundar no que a pessoa está dizendo, porque muitas vezes o falar dela é muito superficial, e às vezes a comunicação não é clara, e pode haver uma interpretação errada. Então, saber ouvir é perguntar para absorver o máximo de informação para você lidar com aquele problema. Então, “a máquina quebrou”. Está bem, mas qual parte dela que quebrou? Ela quebra toda hora? Então, saber ouvir também é saber questionar. Saber ouvir, para mim, é isso. É você ouvir e questionar para absorver o máximo de informação, e aí que eu acho que entra a habilidade de comunicação,

para que você possa entender o problema. Porque, às vezes, a pessoa passa um problema de forma superficial, e aí falta o entendimento. Outro dia eu fui numa empresa, e o pessoal fez uma análise, e o gestor falou assim “é falha operacional humana”. Aí eu falei “isso não existe. Isso não existe. O que existe é um processo que permite a pessoa errar”. E aí fomos checar o que ele estava falando, e aí fomos ouvir as pessoas envolvidas, e fizemos muitas perguntas para muita gente. E chegamos à conclusão de que o erro era problema do processo. Então, essa experiência foi emblemática. Esse, para mim, é o saber ouvir. Ouvir todas as pessoas envolvidas no problema. Ir atrás das causas raízes para entender o problema.

Com relação à comunicação entre as pessoas “ao vivo”, feita de forma presencial... ou intermediada por tecnologias digitais/eletrônicos à distância... há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Normalmente, o que muda em relação à questão de eletrônico ou face a face, é que ele, o sistema lean, estimula o face a face. Então, a tendência é isso. É muito comum acontecer... Eu vou contar um case bem interessante que passou comigo numa empresa onde as pessoas ficavam em áreas diferentes, mas cuidavam do mesmo processo, que era o planejamento de fabricação. Então, vendas, área de planejamento e a área de liderança de produção, cada um ficava num prédio. E como iniciativa de melhoria, na hora de fazer o planejamento, tinha uma reunião, e isso era difícil, se comunicar por e-mail. E aí nós colocamos um ao lado do outro. Falamos, “olha, agora vocês são uma equipe do negócio”. Estão um na frente do outro, como nós estamos aqui, cada um numa mesa, e nós dissemos, “olha, agora a comunicação de vocês, o processo de vocês, é muito mais simples, pois estão próximos.” E o que aconteceu? Ao longo dos dias, as pessoas, em vez de se falarem, elas mandavam e-mail. Eu estou aqui na sua frente, mas eu mando um e-mail para você, para te comunicar alguma coisa. E você vai ler o e-mail e me manda o e-mail de volta. E o que acontecia? Erros, atrasos, tempos de espera... “ah, eu mandei um e-mail, mas não resolveu”. E aí a líder que estava conosco teve que chamar e falar: “gente, olha, existe uma coisa chamada comunicação. Por favor, só levantem a cabeça aqui um para o outro e falem entre vocês. Não precisa mandar o e-mail.” Então, o lean estimula muito isso, a gente aproxima as pessoas, mas as pessoas hoje... a coisa está pior. O ambiente lean estimula que o contato pessoal seja muito mais intenso. O chamado *teti-a-teti*. Então, eu diria que no ambiente lean predomina mais o “vamos conversar a respeito”. Porque o e-mail também pode trazer uma interpretação errônea de uma comunicação. Então, é por isso que predomina

mais o “vamos ver”. A gente sempre fala que para entender o problema, vá ver com os próprios, que é o gengi genbutsu.

Com relação ao trabalho em equipe, há mudanças na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho que atuam juntas numa organização que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

O que costuma acontecer... eu costumo dizer, assim... que o trabalho em equipe ele passa a ser mais efetivo. Apesar das empresas falarem que trabalham em equipe, o que a gente tem presenciado na empresa tradicional é que se trabalha em equipe quando tem um problema específico para resolver, não necessariamente no dia-a-dia. Então, isso é muito comum, eu enxergo dessa forma, eu tenho visto isso, e quando a gente fala lean, a gente fala equipe no dia a dia, e não é só num projeto. Eu estou aqui do seu lado e vejo que você precisa de ajuda... vou até dar um exemplo bem interessante de uma área que tinha que dar entrada em nota fiscal, não sei se você conhece processo mais... é assim, o cara manda anota, 60 notas por dia, e a pessoa pega a nota e digita no sistema... Ela tem que fazer isso, então, a pessoa tinha essa responsabilidade, e ela sempre trabalhou, ela e outras pessoas, cada uma numa etapa do processo, e o que acontecia... muitas vezes a pessoa estava sobrecarregada, e ela ficava até tarde, e as outras iam embora, por exemplo. E aí, quando a gente começou o processo lean, a gente estimulou o trabalho em equipe e instituiu essa reunião de gerenciamento diário, e elas começaram a falar uma para a outra, “olha, gente, hoje eu estou sobrecarregada”. Aí o outro fala assim, “hoje eu estou com tempo, posso te ajudar?” Me deixa fazer parte desse seu trabalho. Então, é uma coisa que o lean acaba estimulando... Eu faço parte de uma equipe. Não é, assim, só eu cuidar do meu trabalho. Eu já fiz o meu trabalho, e agora o problema é seu. Não, é meu também. Então, nesse sentido é uma diferença tremenda. Eu gosto muito desse exemplo porque isso ocorre na área administrativa, ocorre na operação, na produção... ocorre em qualquer lugar, quando você vê que tem uma pessoa sobrecarregada, e as outras não se envolvem com aquilo, isso significa que você provavelmente não tem trabalho em equipe. Trabalhar em equipe não é só resolver um problema. É lidar com o dia a dia. E é interessante porque essa equipe, quando eu fui conversar com eles, no fim do ano agora eles têm um pico de nota fiscal. Eles têm que fechar o ano no dia 31. E o número de notas fiscais no último dia foi de 60 para 180 notas fiscais. E eles conseguiram fazer todas. Redistribuindo trabalho. Então, isso, para mim, é trabalho em equipe, e não coisas como “ah, vou montar uma equipe agora para poder melhorar o processo tal...” Está bom, está legal, mas a equipe é quem convive com você no dia a dia.

Então, é um pouco nesse sentido que eu vejo, que tem essa mudança...

Especificamente sobre reuniões de trabalho... a comunicação, o diálogo, a conversa... nas reuniões de trabalho: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

A reunião tradicional é assim. Ela, muitas vezes, não tem objetivo, as pessoas dispersam e muitas vezes toma muito tempo das pessoas. E às vezes estão as pessoas erradas na sala. Então, isso é muito comum. Tudo errado. Claro, a reunião é importante, e ela tem que ter minimamente um objetivo. Se não tem objetivo, não está com as pessoas certas, então a gente sempre recomenda, tenha uma pré-reunião para definir isso. Isso significa que, antes de convocar uma reunião, eu vou fazer um estudo: quem deveria estar? Eu mando antes um pré-trabalho para as pessoas, dizendo “olha, nós vamos discutir na reunião tal assunto, venham preparados para não ter dispersão, e as reuniões têm que ser sucintas e rápidas. Algumas delas demoram mais, outras, menos, mas, de maneira geral, tem que ser objetivos, para que as pessoas não possam dizer aquela brincadeira: “quando é que você trabalha?” Porque só tem reunião no trabalho, não trabalha nunca... Esse é um dilema que a gente sempre encontra. Da maneira tradicional e assim. Da maneira lean, a gente estimula o grupo a ter muito claro qual é o objetivo da reunião, quem deveria estar, qual é o assunto, qual é o pré-trabalho que a pessoa tem que levar... para a reunião não terminar assim “tá bom, então, gente, vamos lá levantar os dados para a gente marcar uma outra reunião”. Aí acaba complicando. Então, do ponto de vista lean a gente sempre estimula reuniões rápidas e objetivas... claro que algumas podem levar mais tempo, pois são reuniões estratégicas... sempre com essa linha de priorizar... No lean, inclusive, a gente estimula fazer reunião em pé. É uma outra prática que vem do oriente que é fazer reunião em pé. Por quê? Porque as pessoas em pé, elas não aguentam muito tempo. Então, a reunião tem que terminar rápido. Tem que ser objetiva. Então, essa é uma maneira também de estimular a comunicação para que ela seja mais efetiva.

Sobre a comunicação entre as lideranças e os liderados. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

A empresa tradicional geralmente ela tem um líder para cada 50 pessoas ou 30 pessoas. Então, isso, por si só, prejudica qualquer comunicação. Numa empresa lean, o núcleo de

comunicação da liderança com a equipe ela é limitada, ou seja máximo 7, 8 pessoas. Então, um líder cuida de 7, 8 pessoas, não de 50. E aí a comunicação entre líder e liderado num ambiente que eu tenho 50 para 1 ela praticamente é “bom dia, boa tarde, boa noite...”. Há muito pouco interação. Na empresa tradicional, muitas vezes o líder ele não tem condições de conversar com todos da sua equipe e não tem condições de interagir. A comunicação ela é superficial, ela é falha. No ambiente lean, essa comunicação entre líder e liderado, ela é muito mais próxima. Por uma questão de estrutura e de comportamento. Como eu disse para você, a pessoa tem que saber ouvir para depois falar. Então, no modelo tradicional, o líder vai lá e manda a pessoa fazer as coisas, certo errado a pessoa vai fazer. No ambiente lean, o líder vai pedir para pessoa fazer as coisas e até perguntar: “mas... pode fazer melhor? Qual é a forma correta de fazer?” O líder lean ele não chega falando “faça assim”. Ele fala do resultado que ele quer. E ele está ali para te ajudar a suportar e fazer aquilo. Então, essa é uma diferença grande, quer dizer, o líder na comunicação com o liderado ele interage de uma maneira mais próxima, e ele passa a suportar o liderado, ou seja, a apoiar para que ele faça aquilo que ele é pago para fazer. Então, essa é a diferença entre um e outro.

O processo de comunicação de ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Na empresa tradicional, a crítica ela é uma crítica geralmente agressiva, e ela é destrutiva. O que eu chamo de crítica destrutiva? É aquela que não estimula a pessoa a repensar a forma de agir, de fazer determinada coisa. Essa é a forma tradicional. A forma lean que a gente estimula... não estou dizendo que não deva ter crítica, mas a crítica deve ser colocada de uma forma de comunicação mais eficiente, no sentido de permitir o crescimento, e não destruir a ideia ou então destruir o que a pessoa está fazendo. Então, no ambiente lean, a gente estimula a crítica de certa forma que ela traga um novo desempenho para a pessoa. Por exemplo que já aconteceu nas empresas que eu fui trabalhar... Se faz uma mudança, aí a mudança não deu certo, aí se critica a pessoa. A gente sempre fala assim... não criticar a pessoa, mas criticar o processo. Então, nós temos de ser duros com processos e não com as pessoas. Esse é um jargão que a Toyota usa, que eu acho interessante, que é... a pessoa ela pode ter errado ou feito alguma coisa que não é aquilo que você está esperando... mas ela fez por algum motivo que o processo deixou fazer... Então, a crítica tem que ser ao processo e não à pessoa. Essa é uma diferença sutil, mas é super-importante porque quando você critica de maneira destrutiva, a pessoa para de se

dedicar a fazer aquele trabalho. Já vi muita muitos funcionários falarem “eu fiz, ele achou ruim, eu parei de fazer, não vou fazer mais, não tenho mais paciência para isso...” E no sentido lean, a gente critica, mas de maneira que estimule a pessoa a buscar novos caminhos. Então, esse é um pouquinho uma linha que a gente procura trabalhar no ambiente lean. Mas não deixe de criticar, mas critique o processo em si. Se você não chegou à causa raiz é porque o processo não permitiu... ela pode não saber, aí você tem que ensinar. E não dizer... e isso acontece bastante... quando a gente pede para a pessoa escrever um problema e fazer uma análise, aí a análise, às vezes, é assim. Ele já sabe a resposta, ele acha que a resposta é automatizar o processo... E aí você olha e fala que não é. Mas você não precisa dizer isso para ele assim, que não é. Você vai fazendo perguntas para que ele reflita se aquela solução ela realmente é adequada para aquele problema. Às vezes ela não chegou à causa raiz, mas ela acha que já sabe que a solução é automatizar. Então, eu até brinco e digo: “então você não precisa fazer análise nenhuma.... você já sabe que assim?”

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização. Isso muda com a adoção do sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Isso é um ponto interessante. No lean, a empresa não deixa de punir. Só que ela pule de uma maneira coerente, com base em dados e fatos. Então, o que é o punir tradicional? Por aqui passou um produto com defeito, e vou te dar advertência porque você deixou passar um produto com defeito e você tinha que inspecionar. Como é que deixou passar? Na empresa tradicional, é isso que acontece. Na empresa lean, antes de acontecer isso, de dar advertência, a pergunta é “por que você deixou isso passar? Qual foi a dificuldade que você teve que fez com que você não conseguisse ver esse problema? E aí tem uma série de coisas... Eu, por exemplo, já fiquei numa máquina... uma máquina de produzir uma peça de borracha... eu estava dando um treinamento... e fui lá e disse: “pessoal, então vamos sentar no lugar do operador”; e fui fazer a inspeção da peça. Sentei ao lado da menina e falei “me explica como é que é”. E ela me mostrou: tem que pressionar essa peça, essa tampa... Eu disse, legal... E aí comecei a ver as peças, comecei a separar... e aí, no meio, ela falou assim: “olha, tem uma outra coisa que você tem que olhar... se está enferrujado aqui”. Eu disse “mas eu já revisei 200 peças.... pode ter passado isso... e você não me falou que era assim... E aí o gerente, na hora, falou assim para mim “Alexandre, por mim você já estaria desempregado...” Mas o problema qual foi? Fui eu que fiz errado ou foi de uma falta de treinamento adequado? Então é um pouco isso. Antes de punir a

pessoa eu procuro punir o processo. Por que o processo deixou que eu passasse com esse problema? Não tem lá uma gestão visual que impeça... É claro que existe má fé em algumas coisas. Quando há má fé, não tem muito o que fazer. Na empresa lean, a punição existe, mas ela só acontece depois de todas as possibilidades de que você deixou a pessoa falhar.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Isso muda após a adoção da gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Na gestão tradicional, o aprendizado ele é gerado, muitas vezes... fica no que a gente chama de conhecimento tácito, ou seja, ele não é explícito. Ou seja, a pessoa faz a tarefa pela experiência que ela tem, e o conhecimento fica com ela. E aí o que acontece na empresa tradicional é que quando a pessoa sai, o conhecimento vai junto embora. Na empresa lean, o que acontece, o que a gente estimula, a gente procura tornar o conhecimento, que é “tácito”, em “explícito”. Então, um trabalho forte que nós trabalhamos bastante com as empresas, e nós vemos isso acontecer, e realmente a diferença é estupenda, é que o conhecimento ele é gerado pela pessoa. Então, ela gera o trabalho padronizado, que você conhece... É diferente quando você vai numa empresa, e o engenheiro faz o trabalho padronizado... que desenha a sequência de trabalho... isso é uma coisa. Na empresa lean, a gente estimula que o operador escreva como é ou como deveria ser ou como está fazendo e interaja com um engenheiro para que o conhecimento dele, da experiência dele, do operador, quem faz o trabalho... às vezes, pegar um copo com a mão esquerda ou pegar o copo com a mão direita tem diferença. E ele, o operador, sabe que é melhor pegar com a mão esquerda... Então, isso é transmitido para uma instrução de trabalho padronizado. Porque aí, qualquer pessoa pode repetir aquilo que essa pessoa faz e conseguir o mesmo desempenho. Então, na empresa lean, a geração do conhecimento ela é vai do tácito para o explícito. Por isso que tem muita gestão visual, trabalho padronizado, e isso vale não só para operação como também para a área administrativa, o que é pouco usado, de maneira geral. Então, essa é para mim a diferença entre os dois.

Gestão visual: isso muda com a adoção da gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Na empresa tradicional, a gestão visual, às vezes, até existe. Eu não diria que ela não existe na empresa tradicional. Só que ela não é eficiente. E ela transmite a coisa que não é

importante. Mas tem comunicação visual, gestão visual... Ontem, eu estava numa empresa grande, que pratica lean, só que não tem uma gestão visual para o motorista circular dentro da empresa, mas tem placa lá, tem o número do prédio, mas só que a empresa é enorme, e o cara está subindo um lugar que nunca entrou na vida... ele vai saber onde? Não... mas tem gestão visual: tem placa, tem faixa... O dentro de uma indústria... tem quadros... mas estão empoeirados, porque ninguém usa para nada. Mas está lá. O cara tem um gráfico mostrando o desempenho mensal. Então, de maneira geral a maioria das empresas tem alguma gestão visual. Ela pode não ser eficiente, que aí é ponto que eu queria comentar. Então, a empresa tradicional, que acha que tem a gestão visual, ela tem, na verdade, um controle visual. Ele mostra lá um indicador. Isso é uma coisa. Quando a gente fala “gestão”, a gente está sendo muito mais abrangente. Não estamos falando de indicador. Ter um indicador é fácil. Eu quero ver você fazer a gestão em cima da gestão visual. Por isso que a gente chama gestão. É como dirigir um carro. O que é gestão visual? Eu estou dirigindo o carro, e está lá o painel mostrando a velocidade. Se o painel não estiver lá, eu vou dirigir numa velocidade que eu acho que é a certa, mas eu não sei se é certo ou errado... e aí eu posso ir para direita para esquerda... Então, uma coisa é dirigir um carro sem gestão visual; outra, é dirigir com gestão visual.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

Gestão visual, para mim, é um conjunto. Eu tenho a gestão visual, mas eu tenho que manusear ela. E ir na direção certa. A gestão visual é aquela que permite você tomar as decisões de maneira rápida, eficiente e no tempo certo. No lean, a gente trabalha muito com a gestão visual para permitir a resolução rápida de um problema. E eu uso muito experiência de uma série policial de TV... Lá mostra que se o defunto está morto agora, você consegue ter mais evidência... se passa 2, 3 dias, você perde a evidência. Na empresa é igual. Eles deixam para medir no final do mês. E você vai lembrar o que aconteceu no primeiro dia do mês? Não vai. Então, gestão visual tem que ter essa interação, não só de mostrar, mas, por isso que é gestão, mostrar e fazer alguma coisa com isso. No lean, a gente estimula a gestão visual, mas não vira uma poluição visual, que eu também já vi isso. Ela existe onde é necessária, para você poder trabalhar no dia a dia. Então essa é a diferença que eu vejo grande entre um e outra.

Sobre o método A3: antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo do tipo na

organização? Como era antes e como fica depois? O que um A3 precisa ter para ser comunicativo?

Aí sim. A3 não existe nas empresas. Eu estou na jornada há 20 e poucos anos, e nem se falava disso. Começou a se falar disso no ano 2002, 2003... Até 2002 não se ouvia falar disso. E ainda é muito embrionário. As empresas de maneira geral não têm. E algumas que têm não entendem que não é um formulário; é um processo. Mas do ponto de vista lean, o que isso promove é o que a gente chama de PDCA. Então, o A3 é um raciocínio, é uma forma de raciocinar. O A3 ele é um processo de comunicação muito eficiente. Ele obriga a pessoa a ser objetiva, pois o espaço é pequeno. O que eu vejo nas empresas que estão na jornada lean é que elas começam a evoluir. O A3 ele nasce geralmente por um projeto que alguém fez... ele tem muitos erros, não está completo, não está sucinto, mas começa.... E como eu convivo com algumas empresas há mais de um ano... três, quatro, cinco anos... depois de dois anos, você começa a ver A3 extremamente bem feitos, para assuntos importantes... E tem que ter um cuidado para não banalizar. Um cara falou assim outro dia numa empresa: “meu diretor agora quer que tudo eu transforme num A3... até o que eu já fiz eu coloco no A3 para mostrar para ele...”. Eu disse, “ah, perdeu a essência...”.

Pensando no A3 como uma forma de comunicação, O que um A3 precisa ter para ser comunicativo?

Primeiro, precisa ser visual, ou seja, para se comunicar, o ser humano assimila mais visual do que é escrito e do que é falado. A proporção é 55% visual. Então o fato de ser visual ele permite que a comunicação seja mais rápida. É só você pegar e ler um jornal e depois você vê lá uma foto, um gráfico... Então, esse é um ponto, o visual. O segundo é que ele precisa ser sucinto. E isso é muito difícil.. Eu até brinco e digo, gente, quando tiver construindo um 3A, ele pode de 50 páginas. Mas depois você fez as 50 páginas, você faz um processo de síntese. Ou seja, como eu vou conseguir tirar daquilo tudo que eu escrevi, que eu analisei, quais são os pontos principais. Então, acho que isso facilita muito a comunicação. Além de ser sucinto, visual, um outro ponto chave que ele permite é você se comunicar rapidamente, que é uma grande dificuldade da maioria das empresas. Quando você vai falar com um diretor, por exemplo, ele não tem tempo. Se você chega com uma apresentação de PowerPoint de 50 slides, ele já vai te perguntar qual é a última, porque não tem tempo de ver. Então precisa ser visual... Ele obriga você a ser sucinto e permite a comunicação rápida e eficiente. Você transmite uma

ideia de maneira bem sucinta, que eu acho que é bom para a comunicação. Porque é muito difícil você, numa mensagem, conseguir passar a mensagem de maneira direta e sem muito rodeio. Então, é isso, são esses três pontos que, para mim, são importantes no A3: visual, sucinto e direto. Não tem delongas. Acho que são os pontos principais da comunicação.

Na sua opinião, quais são as características/habilidades comunicacionais necessárias que um indivíduo precisa ter/manifestar/desenvolver para conseguir se inserir, se adaptar e ser produtivo num sistema Toyota/lean de gestão?

Eu acredito que precisa ter algumas características importantes. Primeiro, entender a linguagem dos vários níveis de pessoas. Assim você conversar com um operador exige que o seu nível de conversa se iguale ao nível dele, e não querer exigir que entenda o seu linguajar. Então, vou dar um exemplo. Você chega para o operador e fala para ele... “ah, o torque do equipamento...”. Ou seja, usar uma linguagem muito sofisticada. Então, uma das principais características que eu vejo é essa: primeiro saber usar a linguagem para que o interlocutor entenda. Tem que saber se comunicar bem. Outra coisa é saber ouvir, que eu já tinha comentado, que é uma característica super-importante. Outra é, a gente já falou disso também, saber perguntar, para estimular as pessoas a encontrarem os problemas e as soluções... Também tem outro ponto que aí é realmente a opinião minha, que é saber interpretar a comunicação corporal, que é um outro ponto chave... quando você vai conversar com uma pessoa, e ela está, assim, fechada, ou ela está mais prestando atenção em você ou desvia o olhar... tem várias questões que você tem que saber lidar em termos do ponto de vista comunicação corporal que eu acho coisa importante. Outro ponto que eu acho chave também na comunicação é sempre ser claro naquilo que você vai falar para as pessoas entenderem bem. Então, são essas características que eu acho que a pessoa tem que ter. Então, do ponto de vista lean... Uma coisa que é bem explorada na Toyota, que eu acho que as empresas deviam fazer isso também, é que antes da pessoa assumir um cargo de liderança, ele passa um tempo na operação. Isso facilita muito o aprendizado para essas características que eu falei. Porque se ele vai ser um gerente de uma fábrica, ele tem que passar um tempo naquela fábrica fabricando. Eu estou agora apoiando um gerente que assumiu uma nova função e eu falei para ele, “cara, quantas vezes você foi lá descarregar o navio?” E ele: “nunca. Eu vejo os caras daqui...”. E eu disse: “então, põe a roupa e vai lá...”. E aí, no outro dia, ele falou: “Alexandre, nossa, descobri um monte de coisa... aprendi um monte de coisa... Inclusive, eu fui tentar falar com eles, e eu tive dificuldades para conversar com eles, porque eu não entendia a linguagem que eles estavam usando...”. Eu falei:

“então, você precisa aprender...”. Porque isso facilita você navegar nesse meio. Outra coisa importante é, como eu comentei também, além de saber ouvir, saber fazer perguntas, ser objetivo e ler o corporal... É também entender quais são as questões, digamos assim, políticas que existem no ambiente... Política no sentido, assim, de entender o que está por trás do dia a dia das pessoas. Então, às vezes existe um “modelo básico” instalado na empresa. “Modelo básico” é o pensamento básico. Qual o pensamento básico? Pensamento básico é... por exemplo, eu vejo o meu chefe como um cara que eu nunca vou poder dizer a verdade para ele. Porque se eu disser a verdade, ele vai me punir... Então, isso também é importante para você poder tratar. Às vezes, o ambiente da empresa é assim, a cultura... Ou então ninguém nunca foi lá pedir ajuda ao chefe, porque ele nunca se deu a oportunidade de ouvir... esses são os pontos principais.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

Sim, tem uma coisa que eu queria falar. É uma carência muito grande nas empresas. Já trabalhei com multinacional, com operações que era um dono e mais 30 pessoas... e sem exceção, a comunicação sobre o que está acontecendo na transformação lean para as pessoas é muito ruim. A gente tenta até ajudar, dizendo que é importante comunicar, para todo mundo na empresa o que está acontecendo, o que a gente está fazendo... Já teve empresa que a gente treinou 100% por cento dos funcionários numa palestra... Porque a comunicação é super-importante. Se uma pessoa não está sabendo o que está acontecendo, quando ela vê o movimento, ela já fica com medo e não vai acabar não fazendo. Então, para mim, essa comunicação... de dizer, “olha, nós estamos começando uma adoção lean...”. Nem isso eles fazem. Isso é muito muito fundamental. E ninguém faz isso.

Por que isso acontece?

Então... às vezes a empresa não tem estrutura para isso. Uma empresa que está fazendo isso agora, que para mim foi um milagre, fiquei até surpreso, é uma empresa pública de tecnologia... A Prodan, aqui de São Paulo, que é uma empresa que fornece serviços de TI para a prefeitura de São Paulo. A gente começou o processo, e no primeiro dia... Nós fizemos a primeira palestra para o presidente... Ele já foram tirando foto, chamaram gente para filmar... E aí começaram a publicar na intranet. Começaram a fazer vídeos, a espalhar pela empresa... Cara, quando a gente foi na empresa, ainda no segundo dia, a gente andava pelo corredor e todo

mundo conversando com a gente, sabendo o que estava acontecendo...Então, isso acaba trazendo uma energia legal. Mas a maioria das empresas que eu vou não faz isso. Isso é uma carência. Porque é uma transformação na empresa. E a empresa que tem que comunicar a todos. Precisa falar “olha, estamos numa transformação...” Aí é a verdadeira comunicação que eu vejo que falta. Isso é uma coisa que, para mim, faz falta nas empresas, nas pequenas, médias e grandes.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Então, eu diria... Conforme você vai trabalhando nisso... já são 20 e poucos anos... no começo eu não tinha essa percepção analítica... Depois de 10 anos a gente passa a refletir um pouquinho assim... “por que que não deu certo?” Porque a gente tem também história de insucesso na implantação do lean. E aí você começa a avaliar porque que não deu. E aí você começa a listar algumas coisas. E a comunicação é algo assim que passa às vezes percebida pelas pessoas. O que eu tenho nos projetos que eu toco é tentar incluir o tema comunicação. Eu estimulo o pessoal a fazer vídeo, a filmar, a bater foto... Eu tenho tentando incutir isso dentro do lean. Porque nenhum livro fala disso. O seu tema é sensacional, acho que é algo inovador, e que vai contribuir de maneira muito importante. Porque eu já tive casos em que não tivemos o sucesso esperado por problema de comunicação. E isso não só dentro da empresa como de nós para a empresa. Às vezes a gente se limita a um certo ambiente. E não busca o envolvimento de outras esferas. Por exemplo, no começo da minha vida profissional, eu me concentrava no chão de fábrica. Então, ali é o meu mundo. E não dava muita atenção para os níveis de cima, o diretor, o presidente... Eu não me importava se eles não estivessem sabendo. Eu deixava isso de lado. Hoje, não. Hoje eu chego para o diretor que me contrata e digo: “você já falou com o presidente? Já contou pra ele que estamos fazendo isso, isso e isso? Então, hoje eu tento estimular que ele se comunique. Porque a maior resistência é a falta de... de comunicação mesmo... Pessoa às vezes a pessoa não gosta, ela não quer fazer, porque ela não foi comunicada. Ela viu o cara se movimentando, mas diz assim... “nem sei o que é isso, ninguém me chamou...” E isso pode gerar uma resistência.

O que você achou da nossa entrevista?

Entrevista sensacional. Faz a gente refletir um pouco. Isso é legal. E para mim é difícil. Eu conheço lean, mas eu não conheço comunicação...

III – Entrevista com Diego Correia, gerente da Porsche Consulting Brasil (KIB).

De um modo geral, há mudanças nos processos de comunicação de uma empresa quando ela passa a adotar o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Na minha visão, eles ficam mais transparentes, eles ficam mais diretos, e eles tem um foco maior nas pessoas. Então, sabendo que cada um deles... que para você obter os resultados, as pessoas são chave, essa é um pouco da filosofia inclusive do Kaizen e da melhoria contínua, ele transforma a empresa no seu dia a dia.

Há alguma mudança na comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas numa empresa que adota a gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Sem dúvida. Eu tenho um exemplo bem clássico e recente. A gente está fazendo implementação em uma indústria de construção em que, muitas vezes, a gestão da execução de uma obra residencial era feita pelo engenheiro da obra via MS Project. Então, ele detinha o controle, mas era um top-down para a execução do subempreiteiro. O que a gente fez a partir da transformação da implementação do sistema lean, foi que a comunicação parte de baixo para cima. Então a questão de transparência sobre o que está acontecendo no chão de fábrica e no caso da obra... E a comunicação de um com o outro passou a ser, antes, de cada um faz o seu, para uma visão mais colaborativa, de eu conseguir enxergar o que o outro está fazendo, e eu conseguir suportar quando tem a necessidade. Então, isso é um fator crucial que a gente vê na implementação.

Qual a importância dessa comunicação entre as pessoas numa gestão Toyota/lean?

Para mim, a importância é de... Para que você alcance os resultados, a gente fala que a pirâmide ela tem que ser invertida. Os outros níveis gerenciais têm que ser suporte para aqueles que estão executando. E se você não tiver uma comunicação clara, transparente da direção que você quer seguir, que a empresa está seguindo adotando a filosofia, os resultados eles não vêm. Então, a comunicação é parte crucial de reconhecimento dos resultados, de motivação de

equipe, e aí, como consequência, a produtividade também.

Há mudanças no diálogo entre as pessoas quando uma empresa adota a gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Na minha visão, o antes era uma visão compartimentalizada de cada área ou cada grupo de trabalho ou cada posto de trabalho, trabalhando com o seu objetivo, e o que a gente vê quando começa a implementação lean é uma visão muito mais colaborativa, um diálogo muito mais aberto, muito mais colaborativo sobre os problemas, e a gente está vendo que, muitas vezes, a empresa, quando não tem o lean, tem a visão de esconder os problemas. Esse é um pouco do pensamento do colaborador. E a partir do momento que você mostra para ele que o problema é uma recompensa, a gente consegue ter um diálogo mais aberto, consegue identificar os problemas e consegue resolver os problemas com maior agilidade. Então, diálogo passa a fazer parte do dia-a-dia. E muitas das empresas que a gente vai, a gente implementa o Shop Floor Management, gestão da rotina do dia a dia, e aí os diálogos são sempre no início do dia, e isso passa a ser contínuo com fechamento dos resultados no final do dia. Só de você fazer um acompanhamento e conversar sobre o que você está fazendo, já traz... a gente já consegue ver resultados de produtividade nisso.

Há mudanças, de um modo geral, na comunicação entre as pessoas sobre problemas e possíveis soluções que ocorrem no cotidiano do trabalho, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Muito relacionado com que eu já respondi, a visão tradicional é de que o problema é para... é de não transparência... eu quero esconder, eu vou tentar resolver ou tomara que ninguém veja. E a partir do momento que a gente começa a implementação do lean, a gente deixa muito claro que identificar problemas é uma oportunidade de resolvê-los e de ter um ambiente mais colaborativo e com melhores resultados. Então, isso mostra claramente que problema é, na verdade, uma oportunidade de ter uma solução e resolver com agilidade.

Há mudanças na comunicação entre as pessoas especificamente sobre enxergar, buscar, encontrar... problemas na organização, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Eu visualizo com base nos projetos que eu já fiz aqui. Muitas vezes, as empresas e as equipes elas estão acostumadas a executar aquele trabalho daquela maneira. E não tem... A gente fala das “lentes lean”... Não tem um método, nunca pararam para pensar, nunca foram treinadas a pensar orientadas para a visualização dos desperdícios. E a partir do momento em que a gente implementa a metodologia e traz os conceitos de “valor agregado” e “desperdício evidente”, “desperdício oculto”, muitas vezes as pessoas se surpreendem com as atividades que estão fazendo. E passam a incorporar isso no dia a dia delas. Muitas vezes, eles passam a falar “olha, fui para casa ontem pensando nos desperdícios que eu vi no meu dia a dia, no caminho para casa”. E a partir do momento que a gente traz o método lean para essas pessoas, a gente muda a visão delas, como elas enxergam o trabalho delas. Então, esse é um ponto um ponto básico.

Há mudanças na comunicação entre as pessoas especificamente sobre revelar problemas na organização, quando a empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Nas indústrias tradicionais, o que eu visualizo é: “não me venha com problema, venha com a solução”. Ou “mais um problema?” Ou “isso não é problema...”. Então, tem algumas frases que são muito típicas, que a gente visualiza quando a gente tem uma empresa tradicional. E a partir do momento que a gente implementa a filosofia lean, os conceitos, o “problema” passa a ser o tema de discussão em reuniões, em comunicação, e como resolver eles de maneira efetiva, que seja sustentável, e que eu possa discutir outros problemas na outra reunião. “Problemas” passa a ser parte do meu dia a dia e não como antes: “não me venha com problema”. Acho que é uma visão cultural.

Sobre a comunicação para buscar o consenso acerca dos problemas e possíveis soluções dentro da organização. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Como? Por quê?

Como eu tinha comentado, antes normalmente a visão era compartimentada. Nos silos. E é difícil buscar o consenso. Às vezes, no nível mais operacional, as pessoas até têm bom relacionamento e até poderiam resolver entre eles, mas muitas vezes... Se gente der o exemplo de relacionamento entre produção e logística ou produção e manutenção... Na hora de resolver um problema você ouve assim: “pera aí, que você vai ter que alinhar com meu chefe, meu chefe

vai ter que alinhar com o seu... E aí, a gente vai ver como que a gente vai resolver.” Então, essa visão ela se perpetua numa empresa tradicional. E a partir do momento em que nós estamos pensando numa solução conjunta para empresa e que a filosofia é de trabalho em equipe, o canal de comunicação fica mais direto, fica mais simples e tenta eliminar a burocracia desnecessária que a gente vê nas empresas tradicionais. Então, para mim fica muito mais fácil essa resolução de problemas entre a equipe.

Fazer perguntas a quem realiza o trabalho para saber o que ele acha acerca dos problemas ou das possíveis soluções no cotidiano da gestão na organização: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Sem dúvida, faz diferença. Numa gestão tradicional, a gente vê muitas empresas com processos definidos, e quando a gente vai na empresa, a gente pergunta: “ah, você tem processo?”. “Sim, tenho”. “Me mostra”. E ele tem aquela papelada toda para cumprimento de algumas normas, mas... “você utiliza o procedimento? Você utiliza o passo a passo?” E a gente vê que muitas vezes não utilizam. E ninguém se questiona sobre como executar o trabalho. A partir do momento que a gente faz uma implementação lean, a gente passa a questionar... Não só passa a ter as metas e o acompanhamento diário e ter uma transparência maior na comunicação, mas a gente passa a ver também... a questionar a sequência de execução, quando eu faço aquela atividade... E um ponto fundamental é envolver as pessoas para a criação daquela atividade, para resolução daqueles problemas... Então, o trabalho conjunto e normalmente multidisciplinar, ele é fundamental para que a gente consiga, depois, resolver esses problemas. Então, nos nossos trabalhos, a gente executa, por exemplo, workshops de melhoria de produtividade ou semanas Kaizen, em que a gente envolve a equipe multidisciplinar, coloca lá um kaizen leader para trabalhar, e aquela equipe que trabalha no dia a dia ela é que vai propor uma solução para um problema que foi previamente identificado. Então linka com o que você perguntou anteriormente com relação à comunicação, pois deixa uma comunicação mais aberta, a gente descobre os problemas, prioriza eles e resolvem em conjunto. Então, a questão de fazer perguntas sobre o porquê passa a ser parte fundamental da filosofia da empresa.

Saber ouvir as pessoas, seus problemas e ideias e pensamentos sobre o trabalho e sobre possíveis soluções de problemas na organização: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como

fica depois?

Eu diria que sim. Muda. E a visão tradicional que a gente tem quando chega na empresa é de que a função do chefe é mandar, a função do supervisor é supervisionar, mas desde que faça do jeito dele, e não tem a recepção a novas ideias a processos de melhoria. E a partir do momento que a gente passa a incorporar a filosofia lean, e aí tem uma série de maneiras em que a gente pode usar para reconhecer a identificação de um problema, de uma oportunidade de melhoria, seja via programa de ideias, ideias kaizen, poka yokes... A maneira como a gente trabalha faz com que a gente tenha uma via de comunicação mais transparente para que as ideias, elas surjam da base e, ao mesmo tempo, um ponto que é fundamental, na minha visão, é de que não adianta só eu criar esse canal para que as pessoas sejam ouvidas e contribuam, mas a gente tem de dar o retorno. Eu já trabalhei em algumas empresas que dizem que escutam as pessoas... aí cria lá a caixa de ideias, e... um, ou ninguém coloca nenhuma ideia, porque efetivamente a gente não está mostrando o valor que uma ideia tem, ou, um caso número dois, eu recebo ideias, mas eu não faço nenhuma ação com relação a isso. E aí o feedback do colaborador é algo do tipo “poxa, eu dou ideia, mas ninguém faz nada com isso”. E aí também não funciona. Então, a ideia, o conceito de ouvir, ele parte do trabalho colaborativo, seja em uma melhoria contínua, em uma semana Kaizen, seja num programa maior... Mas também de ter um canal de comunicação que a gente consiga dar o retorno com essas melhorias, que a gente reconheça... Acho que é questão de reconhecimento é fundamental para melhorar a motivação e cada vez mais a gente gerar esse fluxo positivo de solução de problemas.

O que é saber ouvir numa gestão Toyota/lean?

É uma pergunta bastante ampla e que envolve alguns elementos. Para mim, no trabalho colaborativo, isso é um fator crucial. Saber ouvir é eu conseguir trabalhar com a minha equipe, entender quais são os meus problemas e ver que, quando a gente fala de melhoria contínua, que o nosso processo, ele... não é que ele não está bom da maneira que está, mas que sempre vão surgir oportunidades de eu avançar meu sistema. Muitas empresas que a gente vai, e a gente faz um primeiro diagnóstico, a visão inicial das pessoas é a de que “meu trabalho já está bom do jeito que está. Eu já faço o meu melhor... vocês não têm conhecimento técnico para me avaliar...”. Às vezes, a gente escuta isso. Isso é uma visão muito fechada sobre o trabalho e sobre como mudar. E o que a gente busca é justamente mostrar que não é o trabalho que está ruim, mas que há oportunidades de você avançar no dia-a-dia, sempre melhorando o processo.

Então, saber ouvir é ter a percepção e a filosofia de que a empresa, as pessoas, os processos eles estão sempre em busca de melhores resultados. E é isso.

Com relação à comunicação entre as pessoas “ao vivo”, feita de forma presencial... ou intermediada por tecnologias digitais/eletrônicos à distância... há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Na minha experiência, eu não vejo uma predominância de um sobre o outro, mas eu visualizo muito a estruturação do que vai em qual canal. Então, a gente muitas vezes busca o diálogo... o diálogo de cada manhã, por exemplo, ele ser face a face... Então, tem essa questão de conversa pessoal, e ao longo do dia, a gente tem o acompanhamento, por exemplo, de resultados, de metas... E isso vai via sistema. Eu vejo que um colabora com o outro. Então, a gente utilizar em linha de produção o sistema andon, por exemplo, a partir do momento que a gente criou aquele canal de diálogo e de identificação de problemas, e o colaborador absorveu isso bem, o uso da tecnologia vai, na verdade, favorecer com que a gente resolva os problemas de maneira mais ágil e garanta que a comunicação esteja transparente para todos os níveis. Então, eu vejo, na verdade, uma combinação entre esses dois canais. E o que acontece que eu vejo em algumas empresas é querer optar por uma ou por outro. E ficar só no canal informal também não traz resultados, na minha visão, e ficar só no digital, muitas vezes, a gente se prende muito na burocracia. Então, dentro da filosofia lean, a gente busca a simplicidade e facilidade de resolver os problemas e de trabalhar em equipe, e acredito que tem que ter a combinação dos dois.

Mas na gestão tradicional, você vê a predominância de um ou de outro?

Na tradicional, eu visualizo que é mais o “report”, mais o e-mail... é mais canais de comunicação que eu deixo tudo formalizado. Deixo tudo registrado para depois não dizerem que o problema era meu, que eu não avisei. E a partir do momento que a gente tenta simplificar, a gente corta essas barreiras. A gente tenta encurtar esse caminho e facilitar. Você não precisa ter medo de mostrar um problema, e não tem toda aquela burocracia para reportar um problema. O que a gente vê em algumas empresas é elas dizerem “não, você utiliza alguma ferramenta de solução...”. Sim, eu utilizo. Utilizo o PDCA, utiliza não sei o quê... Mas qual que é a aderência? Normalmente, a aderência é baixa. Porque eu tenho um problema. Ah, então você vai fazer uma

análise de cinco dias que tem 300 campos para preencher, dois sistemas que vai para não sei quem, que demora tanto para me responder... Então, o processo em si, no geral nas empresas tradicionais, ele é burocrático. Eu tenho isso na minha empresa porque simplesmente eu vi outra empresa fazendo. Mas eu não incorporei o “porque” deu estar fazendo. Essa é a palavra-chave: “porque” eu estou fazendo.

Com relação ao trabalho em equipe, há mudanças na comunicação cotidiana entre membros de uma equipe de trabalho que atuam juntas numa organização que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Eu vejo que numa empresa tradicional fica tudo muito mais focado na resolução de... cada um resolver o seu problema, e principalmente a gente vê o trabalho em silos, cada área pensando na sua meta e na sua resolução... E a partir do momento que a gente traz o sistema Toyota, a gente vê que tem uma multidisciplinaridade maior. Que um problema que eu tenho no meu produto, ele não só vem da produção, ele envolve qualidade, ele envolve o planejamento, ele envolve compras... Então, a partir do momento que a gente enxerga aquele problema como um problema da empresa, a filosofia busca resolver o problema. E um problema é uma oportunidade que vai envolver não só a minha área. Não é mais aquela coisa: “Ah, se não tiver relação comigo, não quero resolver”. Mas, sim, um trabalho conjunto. A gente quando vai implementar também algum tipo de projeto, por exemplo, na aeronáutica, a gente tem todo um período de desenvolvimento de um produto, de uma aeronave que demora 5, 6 até 7 anos para ser desenvolvida, é um processo que envolve todas as áreas de trabalho. E o que muitas vezes a gente via acontecendo previamente nisso era de que a área de engenharia fazia o projeto do jeito que eles queriam, mas não pensavam na área de compras e no que compras tem que fazer o pedido de peças. Área de engenharia não pensa depois na logística ou não pensa em como aquele produto que eles estão desenhando vão ser montados lá na frente na área de produção... Então, a partir do momento que a gente estabelece um processo muito claro com o sistema e com a filosofia lean, a gente envolve todas as áreas para buscar uma solução, que seja num processo que seja eficiente, que seja transparente, e que todos façam parte da construção do produto. Então, essa é a diferença que eu vejo.

Especificamente sobre reuniões de trabalho... a comunicação, o diálogo, a conversa... nas reuniões de trabalho: há mudanças nisso quando uma empresa adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Reuniões... A gente fez um projeto de governança no início do ano passado numa empresa muito grande, uma das maiores do Brasil no setor automotivo, e o foco era reuniões. E nos trabalhos que a gente fez, sim, um dos trabalhos que a gente fez foi de fazer uma análise, um mapeamento sobre essas reuniões, no sentido de: quantas pessoas estão participando, de qual nível, quanto tempo dura a minha reunião, quantas vezes eu remarco essa reunião, quantas pessoas delegadas eu envio, e quantas dessas reuniões eu efetivamente tomo as decisões que eu deveria tomar nelas. E o ponto que a gente observou é de que na maior parte, 33% das decisões eram tomadas. Então, eu tinha o número de pessoas muito grande para essas reuniões, a gente estava falando muitas vezes de reuniões com 30, 40 pessoas, elas eram extremamente improdutivas, iniciavam atrasadas, pela cultura, e muitas vezes as pessoas se perguntavam “o que eu estou fazendo nessa reunião?”. Então, acredito que a filosofia, e o trabalho de pensamento, de questionamento do porquê, de o que eu estou fazendo ali, e de identificação e priorização de problemas, nos ajuda, e lá a gente estabeleceu algumas regras básicas de reuniões para uma governança... Primeiro, de entender quem tem que fazer parte dessa reunião, de que não adianta enviar delegados... Muitas vezes a pessoa ia lá na reunião e simplesmente vinha com a desculpa: “eu estou aqui para ouvir, mas eu não consigo tomar decisão porque eu preciso do meu superior para tomar decisão”. Então, quais as reuniões são necessárias? Por que eu estou nessa reunião? O que eu tenho que resolver no final da reunião? E se eu resolvi ou não? Aquele problema que eu tinha? E as reuniões ficam muito mais focadas e produtivas nos problemas que realmente importam, que foi um dos pontos também que a gente observou, de que muitas vezes a gente discute, mas não aquilo que realmente eu deveria discutir. Então, é um ponto fundamental: eu estou discutindo realmente os problemas importantes na empresa? E um outro exemplo bem clássico que a gente visualizou em acompanhamento de reuniões foi que em uma construção de uma fábrica, a gente fez parte do acompanhamento, e inicialmente, numa das reuniões, uma das pessoas estava discutindo se eles iriam colocar um lava-rodas para os caminhões na entrada para lavar roda porque estava sujando pavimento ou se não iria se colocar esse lava-rodas. E isso se estendeu por duas reuniões, só discutindo sobre lava-rodas, ou se iam colocar uma pessoa ou se não iam... E o problema maior deles, que era o atraso na obra, no cronograma e porque estava sendo atrasada a obra e como nós iríamos agir, isso não estava sendo discutido. Então, a mudança que nós fizemos, neste caso, em trabalho de reuniões foi trazer realmente numa visão do macro para o micro. Quais eram realmente os problemas que deveriam ser discutidos e resolvidos naquela reunião? Na produtividade, os resultados mudaram bastante depois disso.

Quais são as características comunicacionais marcantes de uma reunião numa gestão Toyota/lean?

Em geral, são menos pessoas. Tem uma reunião que já tem uma pauta definida. As pessoas elas têm autoridade para tomar decisão sobre aquele tema. Normalmente é uma reunião que tem duração relativamente curta. Ela envolve uma equipe multidisciplinar para resolver os problemas que tratam dessa reunião. E o foco é no problema e não nas pessoas, que é algo muito comum, que a gente vê, também, que é aquela coisa de apontar dedos. São características básicas que eu vejo.

O processo de comunicação de ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Em empresas tradicionais, o que a gente visualiza muitas vezes... a gente escuta se falar assim “temos uma cultura de feedback, temos isso muito bem implementado na nossa empresa, consolidado...” E a partir do momento que a gente passa a analisar esses processos, a gente visualiza que normalmente é um processo que é só top-down, é só de cima para baixo. O chefe dá o feedback e dá o feedback de maneira inadequada ou não estruturada, desmotiva a equipe e acaba criando um bloqueio de comunicação. E a partir do momento que a gente traz a filosofia lean e aí retoma a questão da comunicação mais direta, de resolução de problemas, o feedback passa a ser aceito como uma oportunidade de melhorar. Acho que é um fator fundamental. E nos projetos que nós implementamos em conjunto com as empresas, nós temos um padrão muito básico, que é todo dia a gente faz um feedback sobre como foi o nosso dia, de pontos positivos e de pontos a melhorar, a gente não deixa falar “pontos negativos”, são sempre “pontos a melhorar”, para que a equipe em sim tenha liberdade de comunicação, e a gente não dá o feedback do feedback... Então, a gente aceita aquele feedback da percepção de cada um. E nós melhoramos no dia seguinte. Então, é uma filosofia que, pouco a pouco, quando a gente vai implementando a filosofia lean, ela é enraizada. Então, trazer um problema passa a ser um fator positivo, e isso vale também para pessoa. “Olha, seu trabalho poderia ser melhor dessa maneira, muito obrigado”. Então, é o agradecimento para aquela pessoa que está te ajudando a ser melhor. E aí você trabalha dia a dia para melhorar. Esse é um fluxo que não termina mais.

Sobre a comunicação entre as lideranças e os liderados. Isso muda numa empresa que adota o sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Sim, muda. E o que nós visualizamos é um pouco do que eu mencionei anteriormente também com relação à pirâmide. Normalmente as funções acima elas dão ordens top-down para aqueles liderados. E é assim que tem que ser feito e acabou. Então, tem pouca abertura do bottom up, do colaborador sugerir melhorias, para melhorar os resultados, melhorar sua produtividade... porque tem pouca abertura de falar isso. E normalmente é uma comunicação que ela não tem vias formais ou ela não é estruturada, e o resultado é que a gente coloca sempre a motivação dos colaboradores como centro. E nesses casos de empresas tradicionais, normalmente quando você vai conversar com as pessoas sobre o tema, o que a gente recebe são coisas do tipo: “eu gostaria de ser mais ouvido, gostaria de ter um reconhecimento maior sobre o meu trabalho, gostaria de saber se o meu chefe está gostando do que eu estou fazendo ou não...” Então, o que a gente vê com a implementação do sistema lean é que nós criamos meios, canais para que não dependa da pessoa, não dependa de você ter um líder “bom” ou não, mas ter um processo de comunicação bem estabelecido favoreça isso, desde o nível operacional. E como que esses problemas eles vão sendo comunicados, como que eles vão subindo de níveis, de acordo com suas complexidades... E como que eu dou o retorno também para esse nível operacional. A gente fala muito da inversão da pirâmide. Do colaborador estar no centro, e ele ser parte fundamental aí da comunicação.

Punir ou responsabilizar pessoas pelos problemas e/ou falhas que ocorrem cotidianamente na organização. Isso muda com a adoção do sistema Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Numa empresa tradicional essa questão de punição é muito forte. Muitas vezes quando se identifica um problema – e quando a gente está fazendo uma análise em um cliente – a gente diz “olha, identificamos estas oportunidades de melhorias...” E aí dizem: “quero saber ‘quem’”. E fica muito mais focado na pessoa e não no processo. Uma das regrinhas que nós temos na implementação da filosofia lean nos projetos que nós trabalhamos é: “não buscamos culpados, e todas as perguntas e ideias são válidas”. Então, a gente abre o canal para a gente trabalhar em cima do processo e não das pessoas. E a parte de punição passa a ser muito mais de melhoria do processo e conjunto do que nós podemos trabalhar em cima daqueles problemas específicos

do que efetivamente da pessoa. Muitas vezes, a gente culpa pessoa, mas nós não temos um processo bem estabelecido. Então, como que nós queremos que as pessoas, que os nossos colaboradores deem resultados se não temos métodos, não temos estrutura e condições para que eles executem o trabalho deles? Eu acho que parte da filosofia envolve muito essa questão de “dou condições, dou processo, dou método, dou as ferramentas...” para que o colaborador consiga executar o trabalho dele com qualidade, no prazo certo, dentro do custo que eu estou esperando... Naturalmente, se eu fizer isso, a motivação dele vai ser maior, e os resultados para a empresa também vão ser melhores. Então, a questão da punição fica como segundo plano. É muito mais de melhoria entre as equipes e entre os processos que efetivamente buscar culpados.

Com a adoção do sistema Toyota/lean, você percebe algum tipo de mudança nas pessoas com relação à segurança delas em seus respectivos empregos? Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é isso hoje?

Com certeza. A gente pergunta em trabalhos principalmente em que o lean está começando a ser implementado – na indústria automotiva e aeronáutica o lean já está mais avançado – como a gente tem trabalho também na mineração e na construção que estão pouquinho mais atrás em termos de maturidade de implementação, e muitas vezes, a gente, quando começa o trabalho, a gente pergunta para o colaborador, principalmente no nível operacional, como é que foi seu dia. Foi bom ou foi ruim. Mas porque foi bom ou foi ruim? E ele não sabe dizer. “Eu faço isso daqui, amanhã eu vou continuar...” E a partir do momento em que a gente começa a implementar o sistema lean, a gente traz uma transparência para o processo. A gente traz transparência para ele do que ele tem que cumprir no dia dele, como ele tem que cumprir, quais são as ferramentas, e ele consegue, o colaborador mesmo, consegue ver como ele está com relação ao trabalho dele e muitas vezes com relação à equipe, com relação aos resultados. Eu vejo que isso traz maior segurança sobre como ele está indo. Naturalmente, traz uma motivação maior, e a partir do momento que ele começa a também identificar problemas, começa a trazer soluções e, isso tem um retorno do líder dele, então envolvendo todos os tópicos que você mencionou, o resultado é uma satisfação maior. E aí os resultados são naturalmente melhores.

Sobre o fenômeno de gerar conhecimento/aprendizagem dentro da organização sobre os problemas da organização e as formas de resolvê-los. Isso muda após a adoção da gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

O que a gente vê tradicionalmente nas empresas é aquela coisa de “ah, vamos ter uma semana de treinamento, traz uma pessoa externa para me qualificar...”. Ou o clássico de treinamentos de segurança e que você senta lá, olha... Já fiz, assinei e fui embora. A visão tradicional é a de que o conhecimento é... “eu sento e eu escuto”. E aí se eu absorvi ótimo, senão também está bom. E com a implementação do lean, a questão de qualificação, ela passa a ser muito mais... on de job, enquanto eu executo... mas acho que principalmente de uma maneira mais interativa e colaborativa de construir o conhecimento conjunto, de desenvolver, em conjunto, as soluções. E aí, sim, a minha equipe está aprendendo, e a partir do compartilhamento de sucessos, de estudos de caso e do envolvimento em semanas kaizen, isso passa a contaminar a empresa positivamente. Todo mundo, a partir do momento que começa a escutar, que com o sistema lean funciona, que estão resolvendo problemas, que é algo bacana, que estou participando, que me motiva, as outras pessoas também querem fazer parte disso. Então, eu visualizo essa questão da qualificação das habilidades muito ligada à construção conjunta do conhecimento com a equipe que executa e não algo top-down. Então, acho que isso é um ponto relevante.

Gestão visual: isso muda com a adoção da gestão Toyota/lean? Se sim, o que acontece? Como era antes e como fica depois?

Numa empresa tradicional, muitas vezes a gente vê a gestão visual, mas não física, às vezes via relatórios, e muitas vezes não está adequada ao público que deveria ouvir. E principalmente quando a gente fala do sistema Toyota, em que a gente começa pela produção, pela melhoria com o colaborador, com a pirâmide invertida, a gente vê que quem realmente agrega valor não tem muita transparência sobre os resultados e como fazer gestão. Então, quem a gente pode suportar, nos níveis de liderança, normalmente isso já está mais maturado. Agora, quando a gente implemento o lean, nós buscamos sim gestão visual. Dos projetos que eu mencionei para você, pelo menos uns oitenta por cento eu trabalhei com gestão visual. E a gestão visual tem que ser de maneira simples, tem que ser de maneira adequada para aquele público e tem que ser de uma maneira que motive aquele colaborador a também buscar os resultados dele. Hoje, a gente tem visto uma migração, de certa maneira, de quadros tradicionais de acompanhamento diário no papel mesmo, na caneta para alguns itens mais digitais, mas o conceito de trazer a transparência para que o nosso colaborador consiga ver como ele está com relação ao que estava planejado e conquistar a produtividade dele isso passa a ser um fator

fundamental.

O que é gestão visual na mentalidade toyotista/lean? Quais devem ser as características de uma gestão visual no sistema Toyota/lean? Como é isso numa gestão tradicional?

O que nós colocamos quando a gente faz a implementação básica é que a gente coloca que é preciso definir algumas metas – a gente trabalha com o hoshin kanri para fazer o dobramento das metas que estejam alinhadas lá com a estratégia – nada mais é do que a gente fazer esse desdobramento lá para o nível operacional, para que cada colaborador saiba qual é o seu papel no todo, e a gente faz normalmente o acompanhamento à nível diário, no nível operacional. E essa gestão visual ela suporta o alcance ou não das metas. E esse alcance ou não é o que vai me gerar um problema. E aí pode ser um problema positivo, ou seja, estou fazendo mais do que eu deveria, então, o que está acontecendo? Ou qual é a melhor prática que eu estou vendo entre os meus colaboradores? Ou eu vou ter esse delta negativo. E aí vai gerar porque eu não estou alcançando essa solução. E a gente gera essa cadeia de ajuda, essa cadeia de problemas para depois fazer com que a empresa consiga alcançar a estratégia e seus objetivos.

Sobre o método A3: antes da gestão Toyota/lean fazia-se algo do tipo na organização? Como era antes e como fica depois? O que um A3 precisa ter para ser comunicativo?

Em geral, a gente não vê. A gente vê muitas vezes processos mais complexos de gestão e solução de problemas. E a partir do momento que implementa o A3, o A3 é uma ferramenta fantástica pela simplicidade que tem, pela agilidade com que ela pode trazer, pode suportar a solução de problemas. E a gente desmistifica um pouco de que o problema vai ficar para depois para resolver. “Ah, depois eu resolvo isso; ah, isso não é tão importante”. Então, o A3 ele também dá urgência para a solução daquele problema e de foco na identificação da causa raiz para que realmente aquele problema não ocorra. E muitas empresas tradicionais, a gente vê aquele problema... a partir do momento, em que gente busca base de dados e vai analisar, quando a empresa tradicional tem, é que muitas vezes muitos problemas são repetitivos, muitos problemas são fáceis de resolver, mas no meu dia a dia, eu acabo sendo consumido pela rotina, eu acabo sempre apagando fogo porque esses problemas são repetitivos, eles são muitos, e eu vou deixando de lado o que realmente importa, que é solucionar causa-raiz. Muitas empresas

trabalham em cima do efeito e não da causa. E o A3 ajuda de maneira muito simples buscar a solução dos problemas e fazer esse trabalho de colaboração e de busca de resultados.

O A3 é uma forma de comunicação?

É uma forma de comunicação. Sem dúvida.

Que elementos ele tem que ter para ser comunicativo?

Na minha visão, ele tem que ser simples, ele tem que ser visual, em partes, ele tem que ter, claramente, qual a estrutura que está buscando e qual é o objetivo que você está buscando. E a partir disso, você trabalhando em cima do A3, de que maneira eu consolido, para eu conseguir gerar transparência sobre aquilo para equipe. Então, ele é uma ferramenta que utiliza de comunicação para eu resolver aquele problema junto com uma equipe, mas depois eu ligo, consolido esses A3 para que eu tenha um retorno para minha equipe, para que isso seja um meio de dizer “resolvermos este problema, a causa-raiz está resolvida, fizemos uma investigação, está aqui a solução, esse problema possivelmente não vai se repetir.” Este ciclo positivo motiva também as pessoas a sempre buscarem novos problemas e resolver problemas. Para mim, é uma cadeia.

Na sua opinião, quais são as características/habilidades comunicacionais necessárias que um indivíduo precisa ter/manifestar/desenvolver para conseguir se inserir, se adaptar e ser produtivo num sistema Toyota/lean de gestão?

Em linhas gerais, eu acredito que a pessoa tem que ter abertura para receber o feedback. Faz parte da habilidade de se comunicar. A gente tem trabalhado muitas vezes com projetos bem operacionais, por exemplo, na construção civil, em que a função do operador, e ele é uma pessoa muito simples e tem dificuldade às vezes até de descrever o problema que ele tem. Então, o que a gente tenta com o sistema lean é trazer para ele, mostrar para ele de maneira visual e simples ferramentas que suportem a comunicação dele. E a partir do momento que a gente trabalha em equipes, que a gente desenvolve check list de avaliação, para saber se a atividade está sendo completa ou não, isso facilita até para... ele ficar menos inibido, sobre quando nós falamos de problemas ou quando nós avaliamos as atividades daquela pessoa. Isso mais para o nível operacional. Quando a gente avança na maturidade do lean, aí eu acho que uma

característica base é ter os conceitos bem incorporados e saber para cada nível como eu comunico. Isso eu acho que é um fator fundamental. A gente vê em algumas empresas que inclusive tinham o lean implementado, que o nível de comunicação e a maneira como estava sendo comunicado não estava adequado para o público, principalmente dos níveis mais baixos, e algumas vezes nos níveis mais altos, eles não tinham compreensão do que realmente o sistema Toyota significava. E aí isso faz com que todos os outros níveis também não estejam alinhados com a estratégia. Então, assim, em linhas gerais, para mim se você tiver um processo bem estabelecido, as habilidades de comunicação elas partem de algumas funções específicas, por exemplo, de líderes, e aí sim essas pessoas que fazem, que capitaneiam equipes, eles têm que ter uma comunicação bastante clara, bastante simples sobre o que é o sistema, o que é o objetivo da implementação da filosofia lean, ele tem que ter os conhecimentos para fazer essa comunicação e tem que ter as ferramentas certas para fazer essa comunicação. Em geral, habilidades de comunicação, para mim, eu tento sanar principalmente com algumas ferramentas simples que tem suporte, para as pessoas conseguirem mostrar ou identificar o que está acontecendo com elas.

Há algo que eu não lhe perguntei, mas que você acha importante falar sobre sistema Toyota/lean e comunicação?

O que a gente coloca muitas vezes é que o sistema lean... não dá para simplesmente você ir numa empresa, olhar como funciona e querer copiar. E parte do problema que a gente vê hoje nas empresas, mesmo as que querem adotar, é uma não compreensão do que é o sistema lean, e como eu transfiro, e como eu comunico isso para minha empresa, em todos os níveis. E o resultado disso é que muitas vezes a gente vê em algumas empresas... elas acharem o entendimento de que a filosofia lean ela é algo pontual. Eu vejo como um projeto que eu vou executar na minha empresa e daqui a pouco termina. E, na verdade, é uma transformação cultural que depende muito da liderança e como eu comunico isso para o setor, para todos os níveis, dos métodos e das ferramentas que eu vou trabalhar com eles, e a gente vê das equipes: como que eu envolvo as pessoas para fazer com que essa transformação aconteça. Então, é um erro bastante comum e estratégico de implementação de lean sem ter um plano estruturado de comunicação, sem ter uma estratégia clara de desdobramento dessa comunicação. E de não envolvimento do programa como um todo. Para mim, o lean ou você abraça, e isso vai fazer parte da sua empresa do dia que você começa a implementar para o resto da vida da empresa, ou nem adianta começar. E a comunicação, para mim, ela é fundamental para que se tenha

sucesso. De qual é a direção, de como nós fazemos daqui para frente, e que não tem outro caminho se não for esse. Então, tem que ter uma direção muito clara de comunicação. E não adianta copiar. Muitos clientes falam “ah, quero ir lá na Porsche para ver como você está fazendo lá”. Vamos lá olhar. Mas para sua empresa, para as suas necessidades, é um outro caminho talvez. E aí a comunicação faz parte disso.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Já. Para mim, a gente já viu o insucesso na implementação lean por, principalmente, falta de liderança e comunicação inadequada e incorreta da direção que a empresa está seguindo e de como toda a estratégia da empresa desce até o nível operacional, como que o nível operacional reporta os problemas, resolve os problemas e reporta para os níveis acima. A gente vê falhas de comunicação em todos esses níveis. E para mim, a implementação do lean sem uma comunicação adequada, sem um plano adequado e estruturado, não tem como dar certo.

Você já tinha pensado nisso: no fator comunicação e o sistema Toyota/lean?

Bacana, muito boa, obrigado.

ANEXOS

Autorizações das empresas e consultores sobre entrevistas e estudos de casos

Autorizações referentes ao Instituto de Oncologia do Vale (IOV)

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS
---	--

Eu **CARLOS FREDERICO DISTÉFANO PINTO**, nacionalidade **BRASILEIRA**, estado civil **CASADO**, portador da célula de identidade RG nº 15.992.976-3, CPF nº 897.244.107-49, residente na Rua Major Dietrich-Ott, nº 392, Jardim das Colinas, São José dos Campos/SP; CEP 12.742-111.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de Representante Legal de empresas que compõe o **"GRUPO IOV"** e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DE IMAGENS REALIZADAS NAS DEPENDÊNCIAS DAS EMPRESAS DO "GRUPO IOV", BEM COMO OBTIDAS EM CONSULTAS E PRINTS DE SITES, MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E JORNAIS PERIÓDICOS DAS EMPRESAS**, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do *Sr. Alexandre José Possendoro*, que versa sobre *Processos de Comunicação Organizacional*, a ser apresentado à *Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo*, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso de **IMAGENS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos às **IMAGENS** das empresas do **"GRUPO IOV"** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

São José dos Campos, _____, 15 de ABRIL de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a):
CARLOS FREDERICO DISTÉFANO PINTO

Ciente:
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu CARLOS FREDERICO DISTÉFANO PINTO, nacionalidade BRASILEIRA, estado civil CASADO, portador da célula de identidade RG nº 15.992.976-3, CPF nº 897.244.107-49, residente na Rua Major Dietrich-Oli, nº 392, Jardim das Colinas, São José dos Campos/SP, CEP 12.242-111.

Felo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de Representante Legal de empresas que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. *Alexandre José Possendoro*, que versa sobre *Processos de Comunicação Organizacional*, a ser apresentado à *Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo*, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

São José dos Campos, 18 de Abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a):

CARLOS FREDERICO DISTÉFANO PINTO

Ciente:

ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Valéria Aparecida Ferraz Maia, nacionalidade Brasileira estado civil divorciada, portador da cédula de identidade RG nº 159010763 CPF nº 08250606809 residente a rua João Luvramento nº 360, cidade Londrina, estado SP.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. *Alexandre José Possendoro*, que versa sobre *Processos de Comunicação Organizacional*, a ser apresentada à *Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo*, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desviada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

Paulatê, 23 de abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a): Valéria Aparecida Ferraz Maia
(nome legível)

Ciente:

ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Almeida Marcel Rangel Bacelar nacionalidade Brasileira
estado civil casado, portador da cédula de identidade RG nº 55.384.137-3
CPF nº 078.404.306-00 residente na rua
Ricardo de Brito Campes, nº 93, cidade S. J. Campes
estado SP

Felo presente instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. *Alexandre José Possendoro*, que versa sobre *Processos de Comunicação Organizacional*, a ser apresentado à *Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo*, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não dever do essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

S. J. Campes, 23 de Abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a):

Bacelar
(nome legível)

Ciente:

Alexandre José Possendoro
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Fernanda Moreira Leite Junior, nacionalidade brasileira, estado civil divorciada, portador da cédula de identidade RS nº 28454997-7, CPF nº 344.666.083-6, residente a rua Av. Dr. Eduardo Tiniz, nº 350, cidade São José do
estado São Paulo Campes

Pe o presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

São José do Campos, 22 de abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a):

Fernanda M. Leite Junior
(nome legível)

Ciente:

Alexandre José Possendoro
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Janiele Maria Aita, nacionalidade bras, estado civil divorciada, portador da célula de identidade RG nº 356581, CPF nº 575256927-34, residente a rua Conferência Agostinho Marques, nº 643, cidade SJC, estado SP.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

For ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

São José dos Campos, 15 de abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a): Janiele Maria Aita
(nome legível)

Ciente: [Assinatura]
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Edsonângela Kato Romão, nacionalidade brasileira, estado civil casada, portador da cédula de identidade RG nº 27528981-1, CPF nº 266.200.664-73, residente a rua F50 Roca, nº 181, cidade São Carlos, estado SP, apto 335.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. *Alexandre José Possendoro*, que versa sobre *Processos de Comunicação Organizacional*, a ser apresentado à *Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo*, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

São Carlos, 15 de abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a): Edsonângela Kato Romão
(nome legível)

Ciente: Alexandre José Possendoro
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Prof. Dr. Carlos Roberto, nacionalidade Brasileira, estado civil Casado, portador da cédula de identidade RG nº 215.652.024-90, CPF nº 215.652.024-90, residente a rua R. Carlos Roberto 110, nº 90, cidade SJCAMPO, estado SP.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

SJCAMPOS, 12 de ABRIL de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a):

[Assinatura]
(nome legível)

Cliente:

[Assinatura]
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Leonardo de Oliveira, nacionalidade Brasileira, estado civil Solteiro, portador da cédula de identidade RG nº 46.257.443-4, CPF nº 389.487.608-58, residente a rua Caetano de Washington, nº 563, cidade São José dos Campos, estado SP São Paulo.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. *Alexandre José Possendoro*, que versa sobre *Processos de Comunicação Organizacional*, a ser apresentada à *Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo*, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

São José dos Campos, 12 de 04 de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a): Leonardo de Oliveira
(nome legível)

Ciente:
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Antonio Carlos Almeida Junior, nacionalidade _____, estado civil casado, portador da cédula de identidade RG nº 20549477-7, CPF nº 164362728-7, residente a rua Osinda, nº 1075, cidade SJC, estado SP.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. *Alexandre José Possendoro*, que versa sobre *Processos de Comunicação Organizacional*, a ser apresentado à *Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo*, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

SJC 16 de abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a):

(nome legível)

Cliente

ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu, Sr. Alexandre Possendoro, nacionalidade Brasileira, estado civil casado, portador da cédula de identidade RG nº 34.583.414-4, CPF nº 295.011.018-29, residente a rua Av. José Bonifácio Moura, nº 1250, cidade Lins, estado SP.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

Sei por este tempo, 17 de abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a)

(nome legível)

Ciente:

ALEXANDRE JOSE POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Esther Diana Luis Fernandes, nacionalidade brasileira estado civil casada, portador da cédula de identidade RG nº 28.316.838-6, CPF nº 279.139.438-10 residente a rua Domènec Mathieu Apto 12A, nº 309, cidade Splcampes estado SP.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

São José dos Campos, 17 de abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a): Esther Diana Luis Fernandes
(nome legível)

Ciente:

ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Enilson A. Santos Marinho, nacionalidade brasileira, estado civil casado, portador da cédula de identidade RG nº 384653448, CPF nº 056812747-16, residente na rua João Otávio, nº 1955, cidade Paulista, estado SP.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

Paulista, 15 de abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a): Enilson A.S. Marinho
(nome legível)

Ciente: Munup
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Antônia Maria Torres Tedini, nacionalidade Brasileira, estado civil casada, portador da célula de identidade RG nº 57335678, CPF nº 324563165-15, residente a rua José Pinto da Silva, nº 227, cidade Itapecerica, estado SP.

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

Itapecerica, 15 de Outubro de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a): Antônia Maria Torres Tedini
(nome legível)

Ciente:

Alexandre José Possendoro
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu Stellen Oliveira Silva Gomes, nacionalidade Brasileira, estado civil solteira, portador de cédula de identidade RG nº MG15268702, CPF nº 108365216-11, residente a rua Rua Henri, nº 331, cidade St. Leopoldo, estado S. Paulo.

Peio presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

São José dos Campos, 12 de Abril de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a):

(nome legível)

Ciente:

ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E
DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS

Eu RAFA COSTA MIYAZAKI NA CONCEIÇÃO, nacionalidade
BRASILEIRA, estado civil BRASILEIRA, portador da cédula de identidade RG nº
23.296.638-6, CPF nº 146.025.948-33, residente a rua
ELIUNDO SILVA, nº 186, cidade PIRACAMPULHA,
estado SP

Pelo presente Instrumento Particular e na melhor forma de direito, declaro que, na condição de colaborador(a) de empresa que compõe o "GRUPO IOV" e após conhecer e entender os objetivos, **AUTORIZO O USO DA MINHA IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** relativas à minha atuação no ambiente de trabalho, objetivando cooperar com os trabalhos de pesquisa para a elaboração de dissertação do Sr. Alexandre José Possendoro, que versa sobre Processos de Comunicação Organizacional, a ser apresentado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** única e exclusivamente no corpo da dissertação ora referida para fins de estudos, não devendo essa utilização ser desvirtuada de sua finalidade.

Por ser esta a expressão da minha vontade, autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha **IMAGEM, DEPOIMENTOS/ENTREVISTAS** ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

SALTO DO SOL, 15 de ABRIL de 2019.

Assinatura do(a) Colaborador(a): RAFA COSTA MIYAZAKI NA CONCEIÇÃO
(nome legível)

Ciente:
ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO

Autorizações referentes aos consultores entrevistados

Formulário para comunicação de “Alertas de Segurança” do Instituto de Oncologia do Vale (IOV)

DE: _____ PARA: _____	DATA EVENTO: ____/____/____
DESCREVA O EVENTO/ALERTA:	
DESCREVA AS AÇÕES IMEDIATAS IMPLANTADAS:	
PROPOSTA DE CONTRAMEDIDA DEFINITIVA PARA O PROBLEMA:	

 Nome Responsável relato

Formulário de perguntas feitas nos “Rounds de Segurança” do Instituto de Oncologia do Vale (IOV)

TRABALHO PADRONIZADO SEMANAL						Setor: LOGÍSTICA		Semana de ____ / ____ / ____	
Segurança	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	Observações			
Temos algum Alerta de Segurança?									
Temos alguma Não Conformidade, Queixa, Erro?									
Quais os pontos críticos presentes? Quais foram as melhorias?									
Problemas com o veículo no dia anterior?									
Qualidade									
Procedimento de segurança?									
Queixa de nossos clientes?									
Algum assunto sobre o SS?									
Formulário a ser preenchido?									
Pessoas									
Bateria ou preservação com pessoal novo?									
Quem irá prestar de ajuda hoje?									
Produtividade									
Capacidade esta prevista?									
Algum evento que possa afetar o atendimento?									
Eficiência (Responsabilidade Financeira)									
Temos algum desperdício?									
Idioma falado no quarto?									
Algo do dia anterior no processo?									
Contratante									
Alguma cobrança?									
Algum novo item a ser analisado postivo?									
Resumo do dia									
Alguma ação, ação especial?									
Quais as entregas no tempo?									
Quais as entregas no estoque?									
Quais os recebimentos de fornecedor?									
Is & X/A - Fez - Revisão Semanal									
Alguma mudança a ser feita no SS?									
Existe alguma tendência nessa semana?									
O que aprendemos sobre nosso trabalho essa semana?									

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16

Frente e verso do “Relatório de Análise 5 Por quês” do Grupo Wolpac.

WOLPAC		RELATÓRIO DE ANÁLISE 5 POR QUÊS Responsável: Grupo:		Data:	Nº	Pág 1/2
--	--	--	--	-------	----	---------

1- MÉTODO DOS "POR QUÊS"?		
Problema:		
1	Por quê?	
	Resposta:	
2	Por quê?	
	Resposta:	
3	Por quê?	
	Resposta:	
4	Por quê?	
	Resposta:	
5	Por quê?	
	Resposta:	
6	Por quê?	
	Resposta:	
Causa Raiz:		

2- Ação corretiva - As ações podem provocar que tipo de consequências? Todos os envolvidos foram treinados? / O que é necessário para o sucesso das ações? / Há possibilidade de implantação de um sistema "Poka Yoke" (a prova de falhas/erro)? Quais ações serão tomadas? Em relação a segurança dos envolvidos está adequada?			Responsável	Prazo
É necessário e possível aplicar o método POKA YOKE?	SIM ☐	NÃO ☐		
É necessário e possível aplicar melhoria na SEGURANÇA do local?	SIM ☐	NÃO ☐		
Observações:				

\\INFOSERVER\ISO\FORMULARIOS\44.DOC REV 02

RELATÓRIO DE ANÁLISE 5 POR QUÊS	Nº	Pág. 2/2
--	--	-----------	----------

3- Verificação da Implementação - Todos os passos foram realizados? / As eventuais pendências estão sendo tratadas? / O prazo fixado (gera) respeitado?	SIM	NÃO
As ações descritas na página 1 estão implementadas?		
As ações implementadas otimizaram a segurança dos envolvidos?		
Trabalho Padronizado / Instrução ou Treinamento do Operador foram necessárias?		
Foi aplicado um Poka-Yoke?		
(Grupo) - Foi possível extrair Lições Aprendidas? Se sim, Quais?		
Observações:		

4- PREVENÇÃO / ABRANGÊNCIA	(Modificar sistemas operacionais e procedimentos para evitar que problemas similares possam ocorrer em outros produtos)

5- EFICÁCIA DA AÇÃO CORRETIVA	(O líder ou alguém por ele indicado, deve verificar se a ação corretiva foi eficaz; em caso negativo deve ser aberto um novo 5 Por quês).
AC eficaz? SIM ☐ NÃO ☐ Novo 5 Por quês n.º _____	
Nome / Assinatura: _____ Data: _____	