

Cultura “Lean” nas Organizações Portuguesas

(José Dinis-Carvalho, revista EGIUM, 2010)

O termo “Lean” foi introduzido em 1988 por um investigador do MIT de nome John Krafcik num artigo com o título “*Triumph of the lean production system*”. Este investigador fazia parte de uma equipa envolvida num grande projecto mundial sobre a indústria automóvel liderado por James Womack do qual resultou o famoso livro “*The machine that changed the world*”. Esta abordagem à produção começou a ser desenvolvida pela Toyota, durante a década de 1950, com Taiichi Ohno e Shigeo Shingo como os seus grandes protagonistas. Apesar dos grandes sucessos alcançados pela Toyota com essa abordagem, denominada na altura por *Toyota Production System*, foi só a partir da crise do petróleo de 1973 que passou a ser replicada por outros construtores automóveis japoneses. Gradualmente, esta filosofia de produção, foi sendo adoptada também por construtores automóveis Europeus e Americanos, passando depois para os seus fornecedores e depois para indústrias de outros tipos de produtos. Ao ser adoptado um pouco por todo o mundo, a designação *Toyota Production System* foi sendo substituída por “just in time” durante a década de 1980 e princípios da década de 1990 sendo seguidamente e de forma gradual substituída por “lean manufacturing”, “lean management”, “lean thinking”, etc., onde o termo “lean” passou a ser central. Hoje, os princípios e práticas “lean” são adoptados por empresas de todos os tipos por todo o mundo, incluindo tribunais, escolas e hospitais. A Toyota continua a ser a líder mundial em termos do rigor com que segue os princípios “lean” e talvez por isso evoluiu para uma das duas maiores empresas do ramo automóvel de todo o mundo e é claramente a que tem maior lucro.

Em Portugal, embora não conhecendo nenhum estudo aprofundado sobre o assunto, e apenas com base na minha experiência com muitas dezenas de projectos na indústria do nosso país, posso dizer sem grande erro que poucas são as empresas que adoptam “lean” de forma estratégica e sustentada. Além das empresas associadas a grandes multinacionais, quase todas relacionadas com a indústria automóvel como empresas do grupo Bosh, Faurecia, etc., poucos ou nenhuns são os casos onde a cultura “lean” tenha sido adoptada. Apenas um pequeno número de empresas portuguesas abordam essa filosofia de produção e mesmo essas fazem-no em geral de forma tímida, implementando uma ou outra técnica “lean”, ocasionalmente acabando por desistir delas (casos frequentes com a técnica dos 5S) ou adaptando-as grosseiramente à sua cultura.

Algumas questões podem legitimamente ser levantadas pelo leitor acerca deste movimento “lean”. Afinal o que há de especial nessa cultura ou filosofia de produção que a torna tão eficaz? Estamos em 2010, 60 anos passados desde o desenvolvimento desta filosofia de produção e se aparentemente traz benefícios tão avassaladores, porque razão a esmagadora maioria das empresas em todo o mundo continua sem aderir? Vou tentar explicar a primeira questão e especular sobre as razões da segunda.

Por poucas palavras este termo “lean” (magro em português) tenta transmitir a ideia de uma forma de trabalhar que resulta em produzir o máximo com o mínimo possível. Reduzir tudo o que use recursos sem contribuir para acrescentar valor aos produtos. Mas por muito que esta ideia pareça óbvia ou “nada de novo”, garanto-lhes que muito há para entender e muito de “lean” não é nada intuitivo ou de “senso comum”. Alias, muito daquilo que parece inquestionável quanto à forma como a esmagadora das empresas fazem a sua gestão, está de facto errado. Vamos entrar um pouco mais no detalhe.

Alguns dos princípios que fazem parte dessa forma de estar na produção são a ênfase no cliente e a melhoria contínua pela procura incessante de redução dos desperdícios.

O termo “desperdício” (*Muda* em Japonês) tem nesta filosofia um significado muito bem definido. Desperdício é tudo o que não acrescenta valor aos produtos. Taichi Ohno, o grande criador desta forma de pensar a produção, classificou os desperdícios nos seguintes 7 tipos: Defeitos, pessoas paradas, pessoas a moverem-se, processamento desnecessário, materiais parados, materiais a serem transportados e produção em excesso. A maior parte dos gestores entendem que se devem reduzir os defeitos e desejariam produzir sempre produtos sem defeitos em todos os processos da produção. Também devem concordar comigo que pessoas paradas significam um custo em mão-de-obra que deveria estar a ser utilizado a acrescentar valor aos produtos. Os movimentos desnecessários de pessoas pela fabrica, à procura de alguém, ou à procura de materiais ou ferramentas, é entendido como um desperdício por quase todos os gestores e o mesmo se passa quando ao processamento desnecessários. Agora olhemos para os desperdícios com materiais parados (inventário), produção em excesso e transportes. Muitos gestores aceitam que estes 3 tipos de desperdícios são de facto desperdícios mas quando expostos a tomadas de decisão sobre reduzir os inventários, a produção em excesso ou os transportes, tudo parece deixar de fazer sentido. Quando se propõe reduzir as quantidades produzidas de cada vez ou mesmo passar a produzir peça a peça, ou quando se propõe produzir apenas quando o processo seguinte precisa, então tudo parece que fica mais difícil.

Baixar muito os inventários, quer seja de produtos finais, de artigos em curso ou de matérias-primas, assusta a maioria dos gestores, dos encarregados de produção e de muitos operários. As mudanças necessárias para que uma cultura “lean” seja de facto assumida pela organização são normalmente muito difíceis e envolvem todos os colaboradores, mas em especial a gestão de topo. Implementar “lean” não é fazer um investimento num novo equipamento mais produtivo ou num novo software com mais capacidades, implementar “lean” é mudar muito. Penso que implementar “lean” pode ser análogo a deixar de fumar ou perder peso. A pessoa tem mesmo de mudar os seus hábitos e o seu dia-a-dia terá de ser mesmo diferente. E como sabem, o sucesso para quem quer deixar de fumar ou perder peso não é nada garantido e representa um desafio pesado demais para muita gente.

Implementar “lean” nas empresas inclui mudanças nas relações com os recursos humanos, todos terão de participar activamente na mudança e para isso terá forçosamente de haver mais transparência da gestão. Cada colaborador deve entender o seu papel no desempenho da sua unidade produtiva. O desempenho terá de ser monitorizado e apresentado constantemente a todos os colaboradores. Terá de haver maior polivalência, maior responsabilização e maior autonomia. Todos os colaboradores deverão conhecer os pormenores da mudança de paradigma para podem participar com a sua criatividade e empenho. Todas estas mudanças assustam uma grande parte dos gestores portugueses, especialmente porque por tradição não confiam muito nos seus colaboradores ao ponto de lhes dar autonomia e responsabilidade.

Em termos de conclusão penso que os principais desafios dos gestores das empresas portuguesas são: Em primeiro lugar deverão permitir-se conhecer verdadeiramente o que é “lean management” sem nenhum preconceito. Não podem cair na tentação de aceitar que “lean” não se aplica à vossa realidade, aplica-se a todas as realidades. Isso quererá dizer que terão de deixar cair alguns mitos “inquestionáveis” como o mito de que a gestão é “bom senso”. Ao ultrapassarem este desafio irão entender que “lean” não é um caminho, é o “único” caminho. Pode não ser condição suficiente mas é condição necessária para se manterem competitivos num futuro próximo de grande agressividade da concorrência mundial. Em segundo lugar, terão de aprender a lidar de forma mais eficaz e eficiente com todos os colaboradores. Eles são a empresa, são o recurso mais precioso, é preciso ser tratado dessa forma. É um recurso tão precioso

que, num ambiente apropriado, pode ser lá que encontrem as saídas para todos os problemas que possam encontrar.