



SINAIS DE ALERTA PARA AS ORGANIZAÇÕES

João Paulo Pinto, Prof.
Comunidade Lean Thinking

Muitas das organizações que solicitam apoio à Comunidade Lean Thinking (CLT) já se encontram numa situação tal em que não há tempo para lhes “ensinar a pescar”, mas sim dar-lhes “o peixe” dada a urgência na intervenção. No fundo, algo parecido ao que muitos de nós fazemos no que diz respeito à saúde pessoal: recorrer ao médico quando já estamos doentes.

As decisões tomadas em ambientes de pressão raramente são as melhores, não só pela urgência que as caracteriza mas também pela óbvia falta de alternativas para uma correcta escolha e decisão. A importância de atempadamente tomar decisões já há muito que é apreçada pelos mestres de gestão e de liderança por todo o mundo, no entanto, verifica-se que a norma seguida é reagir apenas na presença da crise, sem a antecipar ou mesmo evitar.

Este artigo não pretende reafirmar o que o bom senso sugere: vale mais prevenir que remediar. Em vez disso, o nosso objectivo é ajudar as organizações a interpretar os sinais de um problema ou potencial crise, para que com tempo e na posse de todas as suas facultades as empresas possam actuar de forma proactiva.

Neste contexto, a CLT identificou um conjunto de sinais que, devidamente interpretados, dão indicações da necessidade de mudança. Estes sinais são os seguintes:



- Redução das vendas – o volume de vendas tem sofrido reduções. A crise nos mercados, a presença de novos actores no mercado, e a evolução de necessidades dos clientes sugerem a actualização da proposta de valor que cada organização disponibiliza no mercado;
- Redução de margens – a diferença entre o preço de venda e o custo é cada vez menor, resultante da pressão exercida na redução de preços. Consequentemente, a redução de custos terá de acompanhar esta tendência e, para proactivamente reagir a isto, é necessário fazê-lo com tempo e de forma sustentada;
- Aumentos de custos – aumentos do custo da energia, dos materiais, dos serviços e de recursos humanos sugerem uma gestão mais rigorosa. As empresas deverão orientar os seus esforços no sentido da redução de desperdícios para que apenas os recursos necessários, na quantidade e no tempo necessários, sejam usados;
- Aumento da insatisfação e exigências do cliente e demais stakeholders – os níveis de exigência dos clientes e das demais partes interessadas no seu negócio aumentam permanentemente. O que hoje é suficiente amanhã já não o é. Não estar consciente disto é não perceber a necessidade de uma constante actualização e mudança;
- Acumulações de stocks em toda a cadeia – os stocks são uma das mais evidentes manifestações de desperdício nas organizações. Os stocks camuflam problemas nos processos operacionais e logísticos. Um indicador revelador da necessidade de intervenção é dado pelo rácio entre o montante retido em stocks e o volume de vendas anuais;
- Manifestações frequentes de desperdício (aparente ou não) – Por exemplo, o excesso de recursos, os problemas de qualidade, as paragens (ex. avarias), os erros, as hesitações, as resistências internas e externas...
- Ineficácia das tentativas/acções de melhoria – acções isoladas de melhoria do desempenho resultam em benefícios imediatos mas apenas geram uma pequena parte do benefício esperado por não estarem enquadrados numa estratégia de longo prazo. Acções promovidas e mantidas por iniciativas isoladas facilitam às empresas alcançar uma pequena parte dos ganhos que as iniciativas de melhoria contínua preconizam;
- Adopção de soluções do tipo quick-fix – a pressão pela apresentação de resultados rápidos, a influência do todo-poderoso ROI (*return on investments*) leva as organizações a optar pela “aspirina” em vez de investirem na resolução definitiva dos problemas;
- Ausência de envolvimento das pessoas – o momento em que as pessoas de uma organização deixam de se preocupar e de se envolverem marca o início de uma crise na organização. Esta é, por norma, uma crise não visível e de lenta progressão, mas os danos que provoca são devastadores. As organizações, e a sua gestão de topo em particular, devem dar especial atenção a este sinal;
- Complacência perante as situações – cruzar os braços perante problemas, desafios e oportunidades é um sintoma preocupante nas organizações. É algo revelador do não envolvimento e comprometimento das pessoas perante a organização;
- Obediência maliciosa – a experiência e a investigação na área da liderança de pessoas vai demonstrando que quando uma organização não consegue conquistar o “coração” do seu colaborador este poderá optar por várias formas de estar perante o trabalho. Ser maliciosamente obediente é uma delas, quer isto dizer que estamos na presença de uma pessoa que a todas as solicitações responde afirmativamente mas lá no seu íntimo a sua vontade (ou decisão) é fazer o oposto do que lhe é pedido.

Na presença de um ou mais destes sinais, as organizações deverão desencadear acções de intervenção de forma a identificar as causas que estão na origem destes sinais e assim os corrigir. Nada fazer, ou fazer de conta que os mesmos não existem, tomando aqui e acolá uma aspirina para atenuar as dores só agravará a situação, consumindo o tempo precioso para uma correcta intervenção.

Haja discernimento e coragem para intervir quando é necessário.