Liderança e cultura: os ingredientes secretos de uma transformação bem-sucedida
Washington Kusabara

Líderes fortes, inspiradores e eficazes são o denominador comum das empresas que incorporam uma cultura de melhoria contínua por toda a organização. O que os líderes fortes fazem para inspirar um espírito de disposição para realizar o trabalho, atingir um crescimento extraordinário e manter os funcionários entusiasmados e empenhados? Falamos sempre do papel da liderança, mas de alguma forma ele continua sendo o ingrediente mais evasivo da fórmula do sucesso.

Grandes empresas que apresentaram resultados impressionantes em vendas, lucros e produtividade, atribuíram estes avanços aos princípios orientadores da empresa, aos seus valores, à sua cultura lean e à sua administração sólida e comprometida com níveis cada vez mais elevados de participação e satisfação dos funcionários.

Todos temos líderes em nossas organizações: líderes experientes, líderes de nível médio e líderes em ascensão. Mas o que realmente faz com que os melhores líderes inspirem seus subordinados a superar-se continuamente, gerar resultados extraordinários e, finalmente, surgirem como líderes?

Empresas norte-americanas criaram receitas diferenciadas que contêm seus ingredientes secretos do sucesso. Apesar de ser difícil identificar o que torna a cultura deles invejável, tais receitas inspiraram uma safra de líderes no mundo que seguem seus passos e com o mesmo entusiasmo e a mesma dedicação.

Sei que não é algo realista achar que é possível armazenar os ingredientes secretos da liderança e aplicá-los à vontade quando for necessário. Entretanto, os líderes lean constantemente demonstram alguns comportamentos recorrentes que devem ser observados e copiados.

O poder do “por quê?”

Quando as coisas vão mal, a pergunta mais comum deve ser “por quê?”, e não “quem?”. Para levar sua equipe ao sucesso, pode ser necessário simplesmente um Gemba walk (passeio pelo chão-de-fábrica) feito regularmente, análises de causas principais, 5W (5 “por quês?”), diagramas ”espinha de peixe” ou uma simples reunião de orientação com quadro branco.

Espelhar-se na constante busca de nossos filhos, que não param de perguntar ”por quê?”, pode ser um começo. Devemos fazer o mesmo. Perguntar ”por quê?“ dá às pessoas a oportunidade de expor suas idéias, solucionar problemas de maneira independente e sentir orgulho e responsabilidade ao desenvolver soluções e atingir resultados.

Seu papel como líder é ajudar as pessoas a aprender e crescer, encontrar soluções, eliminar barreiras e promover um ambiente de solução criativa de problemas. Como um líder lean, você sempre deve buscar os preciosos “momentos de ensino”. Se tentar solucionar todos os problemas sem auxílio, você nunca terá tempo para mais nada que tiver à mão. Seja você um coordenador ou um CEO, o poder do “por quê?” é uma ferramenta eficaz para incentivar as pessoas a colaborar e desenvolver soluções mais criativas.

Lidere e aprenda fazendo

Não subestime o poder da participação. Se você ocupa um cargo de liderança, não existe melhor maneira de conquistar o respeito dos seus funcionários do que se colocar por algum tempo na pele deles. Os líderes lean, do CEO ao recém-contratado, lideram pelo exemplo. Os líderes lean demonstram seu apoio com suas agendas, ou seja, com seu tempo.

A reprodução deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Você pode ter certeza que qualquer funcionário que vir seu CEO participando ativamente da limpeza de máquinas ou de seu local de trabalho, solucionando problemas de qualidade ,sugerindo simplificação de processos e , algumas vezes, até transportando equipamentos ou funções análogas provavelmente empenhará seu apoio incondicional da próxima vez em que lhe pedirem para esforçar-se ao máximo e contribuir.

Reserve tempo para a melhoria contínua

O trabalho comum não foi feito apenas para operadores de máquinas e técnicos. Foi feito também para os líderes. O que há na sua agenda de planejamento? Você está reservando o tempo adequado a atividades de melhoria contínua?

O trabalho comum para líderes é uma ferramenta que pode ajudá-los a mudar de comportamento para concentrar-se no processo de tornar a abordagem dependente dos processos, não das pessoas. É o que defendem diretores de melhoria contínua. Para eles, o processo integral eleva o nível da equipe de liderança e ajuda a identificar quem conseguirá e quem não conseguirá passar aos níveis superiores de liderança. Com documentos que descrevem claramente os comportamentos esperados e as práticas recomendadas de atividades de liderança, as empresas conseguem estabelecer parâmetros para seu sistema de gestão lean.

Defina a visão, alinhe os recursos e monitore com empenho a realização

Precisamos realmente considerar o lean um elemento fundamental do sistema central de negócios da nossa organização. Um sistema de negócios lean é um conjunto fundamental de processos que viabiliza a realização bem sucedida dos seus objetivos mais essenciais. Um sistema de negócios lean deve ser comandado pela administração e viabilizado por uma cultura lean.

Todos os pilares devem ter o mesmo equilíbrio: pessoas, processos, planos e desempenho. Um pilar precisa estar ligado ao outro, e você deve manter o equilíbrio para que o sistema ofereça resultados. A implementação de políticas é o processo que transforma a visão em ação e define um conjunto claro de atividades necessárias a um crescimento extraordinário. Porém, você precisa vivenciar o processo de aplicação destas políticas, garantindo que os recursos sejam concentrados na geração desses resultados. Além disso, você deve monitorar ativamente o desempenho com uma abordagem rigorosa e disciplinada. Os líderes devem fazer questão de que suas equipes realizem constantes avaliações e reavaliações para que essa abordagem funcione.

Desenvolva seu pessoal

Finalmente, você precisa vincular tudo isso ao seu pessoal. Embora a liderança venha naturalmente para algumas pessoas, ela deve ser cultivada em outras. Você investiu um valor enorme no desenvolvimento de líderes com conhecimento técnico, conhecimento do setor de atividade e relacionamentos sólidos. Muito provavelmente, esses gerentes serão alçados a cargos de nível sênior à medida que sua organização se beneficiar da cultura de melhoria contínua. Se você estiver em uma organização que cresceu tão rapidamente, deverá ser capaz de mudar seu estilo de gestão. À medida que crescemos, é necessário que os líderes orientem, desenvolvam e gerenciem outros líderes.

A orientação e o coaching não são tarefas tão fáceis. Priorize o coaching e o desenvolvimento dos seus talentos em ascensão. Dê à sua equipe de administração a oportunidade de reconhecer seus pontos fortes e fracos em termos de comportamento. Ajude-os a encontrar maneiras de desenvolver suas principais capacidades para liderar e promover o sucesso.

Publicação Lesteprint - Exclusiva para fins educacionais

Saiba o que seus funcionários pensam e reaja desenvolvendo líderes capazes de levar o trabalho adiante no longo prazo.

Mesmo este sendo o lado mais fácil do sucesso, é um ingrediente essencial. Sua receita especial não terá o sabor certo se você não acrescentar todos os ingredientes na proporção certa. Defina o plano. Implemente o processo com rigor. Monitore os resultados com empenho. E desenvolva seu pessoal. Faça isso, e terá os ingredientes secretos da vantagem competitiva. Esta é uma receita que você irá sempre querer manter com você.

KUSABARA, Washington. Liderança e cultura: os ingredientes secretos de uma transformação bem-sucedida. **Administradores**. São Paulo, nov. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 27 nov. 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais