

o Executivo Consultor

renasce uma empresa

Copyright © 2013 Bernhard Walzberg

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro poder ser reproduzida ou transmitida em qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer armazenamento de informação, e sistema de cópia, sem permissão escrita do editor.

Direção editorial: Júlia Bárány

Edição, preparação e revisão: Barany Editora

Projeto gráfico e diagramação: Emília Albano

Capa: Emília Albano

Foto da capa: (c) iStockphoto/

o Executivo Consultor

renasce uma empresa

Bernhard Walzberg

Todos os direitos desta edição reservados

à Barany Editora © 2011

São Paulo - SP - Brasil

contato@baranyeditora.com.br

www.baranyeditora.com.br

Livro para Ser Livre



São Paulo - 2013

Índice

Introdução	000
1 O estranho percurso da decisão	000
2 A logística Humana e a lona amarela	000
3 Um binóculo especial ainda não inventado	000
4 Um retrato vivo e a cores (o primeiro Retiro)	000
5 O melhor dos mestres, depois do Juarez	000
6 A diferença entre um bando e um time.....	000
7 Entre atos, a greve.....	000
8 Uma visão completa do pensar, sentir e querer (o segundo Retiro)	000
9 Dois passos para frente, um para trás	000
10 Os desafios chamados Missão e Visão (o terceiro Retiro)	000
11 A integração Vertical: o X da questão.....	000
12 A prova dos nove.....	000
13 Perguntar e ouvir, perguntar e ouvir.....	000
14 Uma bonança quase à vista.....	000
15 Caminhos inesperados: um novo estilo de liderança.....	000
Índice dos gráficos	000
Agradecimentos	000
Bibliografia	000

Introdução

É nas organizações que se forjam as novas lideranças: Com um trabalho intenso de autodesenvolvimento e evolução, os novos líderes podem criar as condições para o desenvolvimento contínuo das pessoas. O desenvolvimento de organizações, comunidades e países é fortemente influenciado por duas fases da educação: Aquela que podemos chamar de educação formal, encerrada geralmente com a conclusão do Ensino Médio ou Ensino Superior. E a outra, que se pode chamar de Escola da Vida. Ela nos envolve em um aprendizado contínuo que pode ser estimulado pelas crises e pelos desafios, pelas pessoas que nos rodeiam e as oportunidades oferecidas pelas organizações em que atuamos.

Cada vez mais se torna evidente que o êxito das organizações depende das pessoas. A evolução contínua das pessoas em uma organização tem como resultado a evolução contínua desta organização e, de forma indireta, de todas as organizações a ela ligadas. Esta convicção gerou há algumas décadas o movimento de treinamento e desenvolvimento para colaboradores que vem sendo intensificado e aperfeiçoado nas melhores organizações que, em

consequência, passaram a atrair os melhores talentos.

No passado, o “patrão” decidia o que tinha de ser feito. Os “capitães de indústria”, empreendedores corajosos, com visão clara do futuro que queriam criar, davam a direção aos seus empreendimentos. Eventualmente, pessoas de confiança recebiam parte das funções e tarefas de maior importância. A massa dos “empregados e trabalhadores” executava as tarefas que lhe eram indicadas. As tarefas eram repetitivas, sem alegria e sem envolvimento. Em forma caricata, isto é tão bem apresentado no filme de Charlie Chaplin *Tempos Modernos*. O fim do expediente era o momento da libertação. Era o momento em que se voltava a “viver”.

Nos anos 1980, e mais acentuadamente nos anos 1990, começou a grande transformação: O ser humano começou a ser considerado um recurso importante. Não só mão de obra que executa tarefas, mas “cérebro de obra”, que utiliza sua inteligência e dedicação para o êxito da organização em que trabalha. Da disciplina passou-se à motivação e, mais recentemente, à identificação com a organização. O patrão transforma-se: empresas familiares ou multinacionais, organizações de todos os tipos e serviços públicos buscam o executivo, aquele que, por sua energia, conhecimento técnico e capacidade de decisão e, muitas vezes, de imposição, consegue resultados. Intuitivamente o executivo sabia envolver as pessoas, mas eventualmente partia para a liderança autocrática e a manipulação, buscando vencer resistências. A consequente perda de confiança alienava os melhores cérebros e criava novas resistências e a famosa “omissão inercial” (não faço nada, não me exponho, assim não erro).

Aos poucos se percebeu que o ser humano tem que participar com entusiasmo e alegria para que possa desenvolver seus potenciais mais elevados, crescendo para e com a organização. Em tempos de Ecologia, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, já não basta o conhecimento técnico. Este é um fundamento imprescindível que tem de ser complementado com o conhecimento do ser humano. Um novo estilo de liderança passou a ser desenvolvido nas organizações que buscam o sucesso não só imediato, mas também de longo prazo: O da Liderança Facilitadora, Servidora, que apoia

sua equipe na consecução dos resultados, que se sente parte da equipe, sem abdicar de suas responsabilidades. É um novo patamar de consciência do líder que abre as portas para o florescimento de potenciais, talentos e habilidades. O executivo, não mais no papel de exigir resultados, de impor soluções, de supervisionar tarefas, mas como um consultor, ajuda sua equipe a contribuir para os objetivos maiores da organização, a definir e cumprir suas responsabilidades. Esta nova forma de liderar requer um desenvolvimento interior consciente não só do executivo e dos líderes de todos os níveis de uma organização. Também os liderados têm que encontrar uma nova atitude, um novo senso de responsabilidade, uma visão mais ampla de suas funções, percebendo-as como parte integrante de um processo que procura atender uma demanda da comunidade.

O autor tem consciência que o conhecimento técnico e a experiência profissional são condições imprescindíveis para a liderança. No entanto, o que se procura demonstrar neste livro é que o conhecimento do ser humano, o respeito pelo mesmo, seu envolvimento e integração nos objetivos maiores da organização, complementam a arte da liderança e dão o equilíbrio necessário para o sucesso.

1

O curioso percurso da decisão

*Onde os meus talentos e paixões encontram
as necessidades do mundo, lá está o meu lugar.*
Aristóteles

É, o balanço é positivo. Mas, depois de dois anos, é surpreendente olhar para trás e perceber que jamais eu poderia imaginar o desenrolar dos acontecimentos. De fato, o processo foi uma sequência de desafios, muitas vezes imprevisíveis, exigindo não só minha total dedicação, mas profundas mudanças de atitude. Inicialmente me parecia que os problemas eram mais de ordem técnica, nada que o meu conhecimento e experiência não pudessem resolver. Lembro-me daquele primeiro dia em que me encontrei com os acionistas e o Presidente do Conselho, ainda cheio de entusiasmo pelo intrigante desafio que se colocava diante de mim. A organização precisava de alguém com a “clássica” habilidade de um cirurgião, capaz de intervir no ponto certo e agir com leveza e precisão para não deixar sequelas. O momento era dos mais delicados. A empresa havia registrado uma queda de quarenta por cento nas vendas e, pela primeira vez em trinta anos, estava gerando resultados negativos. Tudo isto como consequência, sem dúvida, da crise econômica mundial. No entanto, a percepção dos acionistas era que o estilo de liderança do meu antecessor havia aprofundado a crise. Era um executivo de muito talento para a implementação de processos, mas

desprovido de sensibilidade no trato com as pessoas, o que o impedia de aglutinar as energias da equipe, de maneira a lançar mão de todo o potencial de seus colaboradores. Relacionamento humano não era o seu forte, os acionistas haviam deixado bastante claro. E aos poucos foram desfiando todo o rosário de atividades e rotinas que eles viam como necessárias para empreender as mudanças capazes de voltar a gerar resultados positivos: Reduzir o pessoal para enxugar os custos; melhorar a relação com os fornecedores que haviam sido encorajados a ampliar sua produção e agora precisavam reduzi-la drasticamente; readequar a logística decorrente desses novos tempos e ainda criar um ambiente de trabalho que envolvesse as lideranças. O principal desafio era a formação de equipes em todos os níveis, em substituição aos conceitos de meu predecessor que tinha como princípio que resultados se obtêm apesar das pessoas, não com elas. Sim, minha missão era não apenas segurar a empresa nos trilhos e estancar a sangria financeira, mas também implantar um novo processo participativo na unidade fabril que tinha dois mil e quinhentos funcionários e não contabilizava nenhum registro de dificuldades semelhantes em toda a sua história.

Nada mal para quem vinha de uma realidade completamente diversa e bastante mais simples, na medida em que exigia pouca ou quase nenhuma intervenção para continuar evoluindo sem a necessidade de ações mais agressivas. Da mesa de CEO que eu ocupava, na empresa em São Paulo, eu tinha uma ampla visão de toda a organização. Há alguns anos eu havia implantado, junto com minha equipe de liderança, uma série de processos que a tornaram competitiva e destacada em seu setor. O seu desempenho, é verdade, havia se estabilizado num movimento lento de crescimento. A minha família ia muito bem: os filhos no colégio, a mulher entretida com o seu próprio desafio que consistia em gerenciar grandes projetos para uma ONG de proteção à criança e adolescência, função que exercia com pouca remuneração, mas grande entusiasmo e altruísmo. Não havia do que reclamar, a não ser pelo fato de que eu tinha a sensação de não mais estar me movendo. E sem que eu me desse conta, uma decisão interior de mudança já estava em curso. Percebi que o processo era irreversível. Quando tomamos uma decisão dessa natureza – ainda que ela ocorra em algum nível interior,

de forma não consciente –, não é possível recuar, caso contrário, a tendência é de frustração e depressão.

Era aí que eu me encontrava quando chamei um *headhunter* para levantar a poeira. Rapidamente entrei numa rotina de entrevistas com essa empresa de autopeças, atuante em todo o território nacional e uma das mais importantes em seu segmento. Ao que tudo indicava, eu tinha grandes chances de chegar ao estágio final. A todo instante era chamado para mais uma entrevista, um teste, uma conversa. Perto do final do segundo mês, entretanto, um silêncio inesperado parecia indicar que não haveria continuidade do processo. Achava mesmo que já havia sido descartado da seleção quando, vinte dias após o último contato, fui convocado para uma conversa final com o Presidente do Conselho de acionistas.

– Nós o chamamos aqui hoje Roberto, para lhe comunicar que o senhor foi escolhido para a função de CEO de nossa unidade fabril em Minas. Gostaríamos de lhe desejar as boas-vindas e de resumir algumas das principais expectativas em relação à sua colaboração e qual o ambiente que o senhor encontrará por lá. Nos nossos muitos anos de existência, nunca enfrentamos uma crise dessa magnitude. Acreditamos que a essas alturas o senhor já deve ter conhecimento de nosso sólido passado. Além disso, essa unidade nos é muito cara não apenas por sua alta produtividade e especialização, mas também por estar localizada num ponto estratégico de escoamento da distribuição para o restante do País. E podemos dizer que ela está estagnada em todos os sentidos. Não está gerando nem mesmo os resultados limitados que se poderia esperar nesta situação de crise. Daí porque a sua missão será evitar que ela sofra ainda mais perdas, obviamente atingir o *breakeven* em curto prazo, e fazê-la voltar a um nível satisfatório de lucratividade nos próximos dois anos. A unidade deverá abrigar um projeto piloto, baseado num trabalho mais participativo entre a liderança e suas equipes, o que implicará também uma mudança de cultura empresarial.

Não senti nenhum choque. Reestruturações e guinadas radicais de rumo não me assustavam, isto é, se estivermos falando de processos transparentes, envolvendo a maioria dos colaboradores e lideranças, desses que havíamos

implantado na empresa que eu dirigia; em resumo, familiares. É verdade que transformações radicais me atraíam, novo começo, idem; e neste caso ainda senti uma estranha afinidade com a situação, visto que, assim como a empresa, eu também estava estagnado. Mas reconstruir o ambiente de relacionamento interno envolvendo centenas de pessoas e, ao mesmo tempo, corrigir os desequilíbrios financeiros era um pouco temeroso. Depois de quase três meses nesse exaustivo processo de seleção, me surgiram profundas dúvidas, não apenas com as perspectivas que se apresentavam, mas também com o que elas trariam em termos práticos para a minha vida pessoal. Eu me sentia agora bastante inseguro. As dúvidas irromperam: devo arriscar a minha carreira consolidada? Devo forçar uma mudança para outro Estado, tirar a minha família do local em que ela está muito bem assentada, os meus dois filhos da escola, a minha mulher de sua satisfação profissional? Jogo-me nesse mar agitado ainda sem horizontes? Haverá recompensas? O que vou ganhar com isso, em termos de aprendizado de vida?

Por outro lado, não havia do que reclamar. Não era o que procurava? Sempre trabalhei bem sob pressão, e me instigava muito a ótima oportunidade de aplicar na realidade de uma empresa bem maior tudo o que vinha acumulando em termos de conhecimento e experiência. Adicionalmente, o pacote de remuneração e benefícios era bem acima da minha situação atual.

Era, de fato, “a” oportunidade da minha vida. E eu não estava disposto a abrir mão de desenvolver e aplicar todo esse meu arsenal de experiência acumulado. Minha mulher há muito me cobrava mais animação, dizia que eu andava meio depressivo e que isso chegava a contaminar o ambiente familiar.

- Você precisa fazer algo a respeito -, costumava repetir, - mudar de ares, procurar novos desafios.

Mas será que ela tinha noção de que isso a envolvia também? Será que ela se dava conta de que todos nós deveríamos fazer esse movimento juntos?

Resistências

As mudanças geram resistências de diferentes naturezas. Foi esse o primeiro pensamento que me ocorreu quando fui apresentado formalmente para a minha nova equipe de trabalho. Havia passado uma semana com o meu antecessor, o Maurício, período no qual ele me relatou com informações detalhadas, de deixar qualquer detetive satisfeito, como as coisas haviam chegado àquele ponto. Suas explicações fartas abordaram todos os processos que ele havia implantado para tornar a empresa mais competitiva e eficaz, dentro dos novos parâmetros exigidos nesse mercado. Fiquei sabendo que antes e durante os primeiros anos da sua gestão, que chegava ao quinto ano, a unidade fabril funcionava embalada pelo aquecimento do setor, provavelmente porque os pedidos continuavam a chegar, os funcionários a produzir e a turma de vendas a vender. Na opinião do Maurício: antes dele, “o caos”. Depois dele, “a ordem, a clareza, a disciplina, a obediência”. Fez uma longa explanação sobre a implantação de manuais e controles de processos em cada área da empresa. Mas em nenhum momento mencionou que tivesse envolvido as pessoas em algum ponto da implantação destas mudanças e nos novos processos implantados na sua gestão. Comecei a entender os acionistas. E a perceber o clima de total insegurança e incerteza que se havia criado.

Um pouco antes da cerimônia na qual me foi passado o bastão, cerimônia essa que contou com a presença de cerca de trinta dos principais líderes, Maurício não escondeu o que para mim soou como preconceito. Ele me disse: - Aqui o que prevalece é a cultura da indefinição. Eu se fosse você não iria mexer profundamente em nada. Sabe por quê? Porque queira você ou não, estamos inseridos numa área onde a cultura regional diz: ‘deixa como está, para ver como fica’. Não há como modificar anos de história e de hábitos arraigados onde todos parecem agir nem a favor, nem contra -. Maurício achava que o culpado pelos maus resultados sempre era a inércia ou a cultura local, - o que dá no mesmo -, sentenciou. Não à toa, ele estava sendo transferido para outra unidade de nossa empresa, muito menor, onde

a necessidade de implantar processos se tornara a demanda mais premente.

Depois da formalidade necessária, em que fui apresentado e Maurício se despediu, decidi resumir a que tinha vindo ao meu seletor público. Em poucas palavras, procurei sensibilizar os integrantes da minha nova equipe com relação aos desafios que deveríamos enfrentar juntos dali para frente: desenvolver e implantar uma maneira satisfatória de contornar as situações mais prementes, como a redução de uma quinta parte do pessoal e da redução das entregas por parte dos nossos fornecedores. Estes haviam sido estimulados ao longo dos últimos anos a se adequarem a uma entrega cada vez maior e mais especializada. Bati na tecla da gestão participativa, da necessidade de jogarmos às claras com o objetivo de nos unirmos num momento tão delicado como esse. Procurei mostrar que, embora tenha vindo de uma empresa razoavelmente estruturada e moderna, sem grandes sobressaltos em seu percurso, estava pronto a assumir a tarefa monumental que se colocava à frente. Fiz questão de frisar que o meu estilo era ao mesmo tempo amigável e assertivo, já que não deixava margens para indecisões ou transferência de responsabilidades. Mas que, acima de tudo, iria buscar ouvi-los para que juntos pudéssemos compartilhar os problemas para chegar a soluções mais objetivas. Olhei à volta e não senti um eco sequer. Nenhuma ressonância, nem um olhar de entendimento ou concordância. Isso tudo ocorreu numa sexta-feira. Fui embora para o meu fim de semana com a incômoda sensação de que não havia conseguido me comunicar com a equipe. Mas apesar disso tudo, a lembrança, já longínqua, é de que esse dia foi razoavelmente pacato, um dia em que ainda parecia ter tudo sob controle. A partir desta reunião, nos meses seguintes, comecei a me perder, dentro da organização, na minha casa, e de mim mesmo.

Na primeira semana de trabalho me dediquei a apreender uma rotina muito diferente, com um ritmo bastante diverso daquela correria a que estava acostumado. Em São Paulo tem-se a impressão de que às vezes corremos pelo simples fato de não sabermos fazer de outra forma. No meu novo ambiente, essa pressa parecia estar totalmente fora do lugar, a não ser pela urgência dos problemas que teimavam em me acelerar. Com a ajuda de Sônia minha secretária, ágil, proativa e esperta, a pessoa adequada ao que o

contexto exigia – e por que não dizer com talentos de sobra para a realidade anterior –, consegui entender rapidamente como as coisas funcionavam e definir atividades semanais de interação com minha equipe – todas com o intuito de entender onde estavam os gargalos e separar o joio do trigo, ou seja, descobrir quem estava disposto a colaborar e quem eram as pessoas que estavam comprometidas com o imobilismo. Instituí reuniões individuais quase que diárias com os Diretores de cada área e abri a agenda. Perdi a conta de quantas reuniões tive que convocar. A equipe executiva é composta de três diretores, mais 12 gerentes de primeira linha e outros 31 gerentes que se reportam a esse nível gerencial, num total de 46 profissionais, os quais, com raras exceções, começaram e foram criados na cultura do “deixa assim que é melhor”.

Da empresa onde eu trabalhava antes havia trazido George, como diretor de Administração e Finanças que era responsável também pelos Recursos Humanos, alguém em quem eu podia confiar como o tempo iria confirmar e que, sem dúvidas, estava me apoiando, e muito, no processo de adaptação a estes novos tempos da minha vida profissional. Parte da minha negociação com os acionistas havia sido trazê-lo comigo. É evidente que este fato fez com que os outros dois Diretores tivessem certa desconfiança em relação ao George. Na primeira semana, ao conhecer mais de perto o diretor de produção Marlos e o Nilton, de marketing e vendas, me dei conta que George ganharia um papel extra na sua descrição de funções, o de ponta-de-lança no desenvolvimento de estratégias cruciais para as mudanças que eu pensava em empreender. Incomodava-me muito o fato de Marlos e Nilton, como diretores, não perceberem a necessidade de mudanças: comportavam-se como se aquela cultura estivesse incrustada neles, atuando para impedir qualquer tipo de mudança, seja lá qual fosse.

Demissões

Uma das tarefas mais espinhosas que deveria ser desencadeada o quanto

antes, era a demissão de cerca de quinhentos funcionários. Pedi a George que chamasse o gerente de RH que se encontrava na empresa há cerca de trinta anos para uma primeira conversa sobre o tema. Perguntei se ele já havia preparado uma análise quanto à melhor forma de enfrentar a situação e se já tinha levantado critérios que pudessem nos auxiliar.

- Isso implicaria em conversar com uma série de pessoas o que iria causar um mal-estar na organização e prejudicar a minha imagem -, afirmou, dando a entender que não tinha a intenção de expor-se dando a sua cara para bater. Ele não disse isso com essas palavras, é claro, mas estava subentendido.

- Não se trata disso -, respondi. Antes de tudo, que tal definir um pacote de benefícios para os que serão demitidos? Depois, gostaria que você listasse os critérios pelos quais julga que deveríamos fazer as demissões. Por exemplo, você poderia fazer um primeiro contato com os líderes das áreas explicando que logicamente devem ser mantidos os que são importantes em seus cargos, independentemente do fato de que estejam ou não próximos de suas aposentadorias. Podemos começar a nossa seleção pelos que já estão insatisfeitos e não veem motivos para continuarem conosco e que eventualmente aceitariam ser os primeiros a deixarem a empresa e receberem um pacote de benefícios. Como vamos distribuir os quinhentos demitidos? Temos que pensar na Produção, na Engenharia, na Logística, nas Compras, na Administração, enfim, em todos os departamentos. Os responsáveis por cada área devem dar suas sugestões.

- Sim, senhor.

- Gostaria que nos reuníssemos em três dias novamente para trabalhar sobre as suas sugestões e detalhar o plano.

Esse é o exemplo de um diálogo, se é que podemos chamá-lo assim, que se repetiu em quase todas as áreas, com pequenas variações nas desculpas e justificativas, que eu jamais havia pensado possíveis num ambiente profissional. No caso específico das demissões, Valdomiro – esse era o nome do gerente de RH – confessou na reunião seguinte, quase sem constrangimento, que havia encontrado mil e um empecilhos para a definição dos critérios e que não

tinha conseguido avançar na elaboração de um plano. Debrucei-me então sobre a questão e, ao final de cinquenta minutos, concluímos o plano ao qual ele havia dedicado três dias inteiros, sem sucesso. Foi a primeira vez que me deparei com alguma coisa semelhante: estava ele envolvido demais com a empresa e seus integrantes, e isso teria um preço emocional, ou realmente não fazia a menor ideia do que era o profissionalismo?

Os dias que se seguiram me amargaram ainda mais. Os números financeiros não colaboravam e as entregas dos fornecedores continuavam a abarrotar o nosso estoque. Eles continuavam a fornecer de acordo com nossos pedidos originais, que há muito deveriam ter sido revisados. Adicionalmente, um dos nossos principais clientes, uma montadora multinacional, havia cancelado um enorme pedido. Como bem me alertou o meu antecessor, eu ainda iria ter saudades de tudo o que já vivi profissionalmente, por pior que tenha sido o desfecho. Aqui, o que eu vinha encontrando era um completo descaso; parecia que os problemas não diziam respeito aos funcionários, eles não demonstravam qualquer reação ou expressão em suas fisionomias. Ocorreu-me a ideia de dar uma instrução direta: suspendam imediatamente as entregas de nossos fornecedores e só vamos receber o que é imprescindível para os pedidos que temos em carteira. Mas assim eu estaria assumindo o problema. Não era certamente este o caminho que nos levaria a delegar responsabilidades.

Ambiente de confiança para estimular criatividade

Apressei-me então a chamar os meus líderes para uma reunião maior, na qual reforcei meus objetivos. Ressaltei a necessidade de construir um ambiente mais humano e envolvente que devolvesse a todos a criatividade e confiança necessárias à realização de objetivos em conjunto, ao mesmo tempo em que criaríamos um terreno propício para o desenvolvimento de uma liderança participativa. Novamente fiquei com a sensação de estar falando com as paredes e de que havia ido parar numa empresa amorfa, sem iniciativa,

com profissionais alheios, nessas alturas, a qualquer coisa. De repente, fiquei arrepiado. Veio-me à cabeça a imagem de um navio fantasma: a organização se encontra à deriva e, o que é pior, continua a singrar o oceano sem ter aparentemente qualquer pessoa viva a bordo.

MEUS PENSAMENTOS

Transmitir minhas ideias parece não estar dando resultado. Preciso encontrar outra maneira de me comunicar.

Em um ambiente de passividade é mais fácil achar desculpas do que resolver problemas.

2

A Logística Humana e a lona amarela

Se não estamos de acordo sobre os princípios básicos, torna-se sem sentido fazermos planos em conjunto.

Confúcio

O ponto crucial da logística é o timing. O conceito do 'just in time', fundamental no segmento de autopeças - integrado na gestão por processos Lean, estabelece que as diversas peças devem estar no local certo, na hora certa para que a produção mantenha seu ritmo. Os fornecedores devem estar envolvidos, de forma a garantir entregas adequadas à necessidade de produção. A sequência de movimentos exatos de materiais e pessoas assegura eficiência, qualidade e produtividade das diversas linhas de produção e montagem. Se essas peças não estão lá no instante em que deveriam estar, a fabricação não acontece e a produtividade é prejudicada. Outro ponto importante é que o fornecimento de peças para a linha deve fluir no ritmo da produção, não permitindo a formação de estoques em qualquer estação de trabalho. A partir deste conceito, ficou evidente que um de nossos muitos problemas é a logística, pois havia detectado que os estoques de peças entregues pelos nossos fornecedores acima de nossas necessidades acumulavam-se no pátio, sob uma lona improvisada, sujeitas às intempéries. Mas também entendi que meu pessoal não se comunicava entre si, falava línguas diferentes, agia mecanicamente sem a menor sincronia entre as áreas, as atividades ou as