

**UNIVERSIDADE TIRADENTES
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
MBA EM LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS**

JOSÉ DANIEL ETTINGER CHAGAS

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS LEAN COMO MOTOR DE PROPULSÃO
DA ESTRATÉGIA DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM SERGIPE**

ARACAJU/SE

2018

JOSÉ DANIEL ETTINGER CHAGAS

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS LEAN COMO MOTOR DE PROPULSÃO
DA ESTRATÉGIA DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM SERGIPE**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação de Pós-
Graduação MBA em Liderança e Gestão de
Pessoas, como requisito para obtenção da
nota da disciplina TCC.**

**Orientador: Prof. Ivania Maria de Morais
Souto**

ARACAJU/SE

2018

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS LEAN COMO MOTOR DE PROPULSÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM SERGIPE

José Daniel Ettinger Chagas

RESUMO

O progresso dos negócios e das organizações sucede de um mundo globalizado no qual as constantes transformações e o surgimento de novos estilos de liderança propiciam o acirramento da competitividade do mercado. Este panorama exige dessas empresas, cada vez mais, a eliminação de desperdícios e a agilidade na entrega de valor para seus clientes, orientados por uma adequada estratégia empresarial. Dessa forma, se faz necessário esquadrihar meios que, baseados no modelo de liderança *Lean*, possibilitem o aumento da velocidade de entrega das propostas de valor das empresas com a qualidade desejada e maximizando a eliminação de desperdícios. Nesta conjuntura, a presente pesquisa de campo, dos tipos qualitativa e quantitativa, busca mapear o nível de aderência dos colaboradores de uma instituição financeira em Sergipe aos valores e princípios do Modelo Toyota de Liderança *Lean*. O objetivo é analisar as principais lacunas e propor meios que permitam realizar uma mudança cultural em seu ambiente, visando atingir a visão do norte da organização.

Palavras-chave:

Liderança, *Lean*, estratégia, instituição financeira, Sergipe

ABSTRATIC

The progress of business and organizations comes from a globalized world in which constant changes and the emergence of new leadership styles propitiate the increase of market competitiveness. This scenery requires of these companies, more and more, the elimination of waste and the agility in the delivery of value to their customers, guided by an appropriate business strategy. Thus, it is necessary to search for means that, based on the *Lean* leadership model, enable the speed of delivery of the companies' value propositions to the desired quality and maximize the elimination of waste. At this juncture, the present qualitative and quantitative field research seeks to map the level of adherence of a financial institution in Sergipe to the values and principles of the *Lean* Toyota Leadership Model. The objective is to analyze the

main gaps and propose means to make a cultural change in its environment, aiming at reaching the northern vision of the organization.

Keywords:

Leadership, Lean, strategy, financial institution, Sergipe

1. INTRODUÇÃO

A globalização do sistema capitalista trouxe consigo a expansão das empresas multinacionais e, conseqüentemente, a ampliação da competitividade no mercado, busca pela redução de custos e aumento da qualidade. Tal fenômeno representa a integração, em nível mundial, das diferentes localidades através dos avanços promovidos no campo das comunicações e nos transportes, proporcionando uma relação global em níveis econômicos, culturais, políticos e, conseqüentemente, sociais (PENA, 2015).

Em meio a este processo, é possível observar o surgimento de um novo estilo de liderança, diferente dos tradicionais, o qual busca aprender novas formas de estabelecer objetivos, redesenhar processos e sistemas de gestão, promover o autodesenvolvimento das pessoas e modificar modelos mentais. Trata-se do modelo de liderança *Lean*. Pautado no conceito de fazer mais com menos, “a adoção da filosofia *Lean* em uma empresa implica em diversas mudanças de paradigmas, não só nos processos, mas também na forma como as pessoas interagem” (PICCHI, 2016). Isso exige, dentro da organização, uma abstrusa mudança cultural na forma de pensar e agir. Trata-se de uma evolução lenta e o êxito só advém com bastante comprometimento, tempo e paciência. É exatamente o que retrata Jeffrey Liker e Gary Convis em seu livro *O Modelo Toyota de Liderança Lean*:

Precisamos mudar a cultura para que deixe de ser aquela em que as pessoas limitam-se a cumprir suas funções para fazer seus trabalhos parecerem bons (um foco vertical) e passe a ter gente focada horizontalmente no cliente e na melhoria das correntes de valor que entregam valor por meio das diversas funções (LIKER; CONVIS, 2013, p. 4).

Segundo James C. Hunter (2006, p.18) liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Essa visão nos faz refletir sobre a

importância do papel de um líder em instituições financeiras, nas quais as metas são cada vez mais arrojadas e difíceis de serem alcançadas. Para tanto, faz-se necessária a participação ativa de lideranças que inspirem pelo exemplo, gerando assim uma reação em cadeia que se propague por toda a organização. Dessa forma, a jornada tende a tornar-se mais prazerosa e menos compulsória para os colaboradores.

Por sua vez, o modelo de liderança *Lean* adota uma filosofia centrada primeiramente no autodesenvolvimento do indivíduo por meio de desafios e estímulos, os quais estão intrinsecamente presentes em instituições financeiras. Essas organizações possuem processos bem definidos e que devem ser rigidamente controlados e seguidos, além de metas bastante agressivas que devem estar alinhadas ao seu planejamento estratégico. Em outras palavras, apresentam um ambiente de negócios ideal para o desenvolvimento de lideranças *Lean* que permitam buscar o verdadeiro norte da empresa.

Nesse sentido, o presente trabalho almeja identificar características de lideranças em uma instituição financeira em Sergipe e seu alinhamento ao modelo de liderança *Lean*, praticado pela Toyota, apresentando propostas que possam contribuir para o aprimoramento e fortalecimento do modelo sugerido na instituição. Com vistas ao atingimento desse objetivo central, será realizado um levantamento da fundamentação teórica que permeia o modelo Toyota de liderança *Lean*, abordando suas principais características, como também uma pesquisa de campo, dos tipos quantitativa e qualitativa, com colaboradores de tal instituição que permita identificar, em linhas gerais, as principais lacunas relacionadas aos valores e princípios desse modelo dentro da organização.

Para participar da pesquisa, serão selecionados colaboradores do Centro Administrativo da instituição financeira em questão com os seguintes cargos e funções: técnico bancário I, técnico bancário III, gerente de suporte, gerente de projetos, gerente de área e superintendente. Uma amostra será selecionada mediante a identificação de perfil de liderança ou potencial para exercer tal papel na área onde atua. Os colaboradores serão convidados através de e-mail corporativo a participar da pesquisa online através do site onlinepesquisa.com. A conta básica dessa plataforma permite a elaboração e realização de questionários com máximo de 350 respostas sendo, portanto, um universo restrito de entrevistados.

A elaboração do questionário será realizada por meio do uso da escala Likert, sendo esta a mais utilizada em pesquisas de opinião. Trata-se de um tipo de escala

de resposta psicométrica na qual os entrevistados respondem às questões especificando seu nível de concordância com uma afirmação. Cada resposta está associada a uma pontuação dentro da escala definida, a qual geralmente varia entre 1 e 5. Segundo (FRANKENTHAL, 2017), é “uma abordagem capaz de extrair insights qualitativos de uma pergunta estruturada de forma quantitativa”, sendo útil para elaboração de estratégias com foco na melhoria de produtos e serviços tendo como base a percepção dos clientes.

Por fim, pretende-se analisar os resultados obtidos na pesquisa e apresentar propostas para a melhoria dos indicadores e, conseqüentemente, o desenvolvimento de lideranças *Lean* na instituição financeira estudada, as quais possam promover internamente uma cultura de crescimento empresarial guiada tanto pela estratégia da organização, como também, pelo autodesenvolvimento do capital humano.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. HISTÓRICO

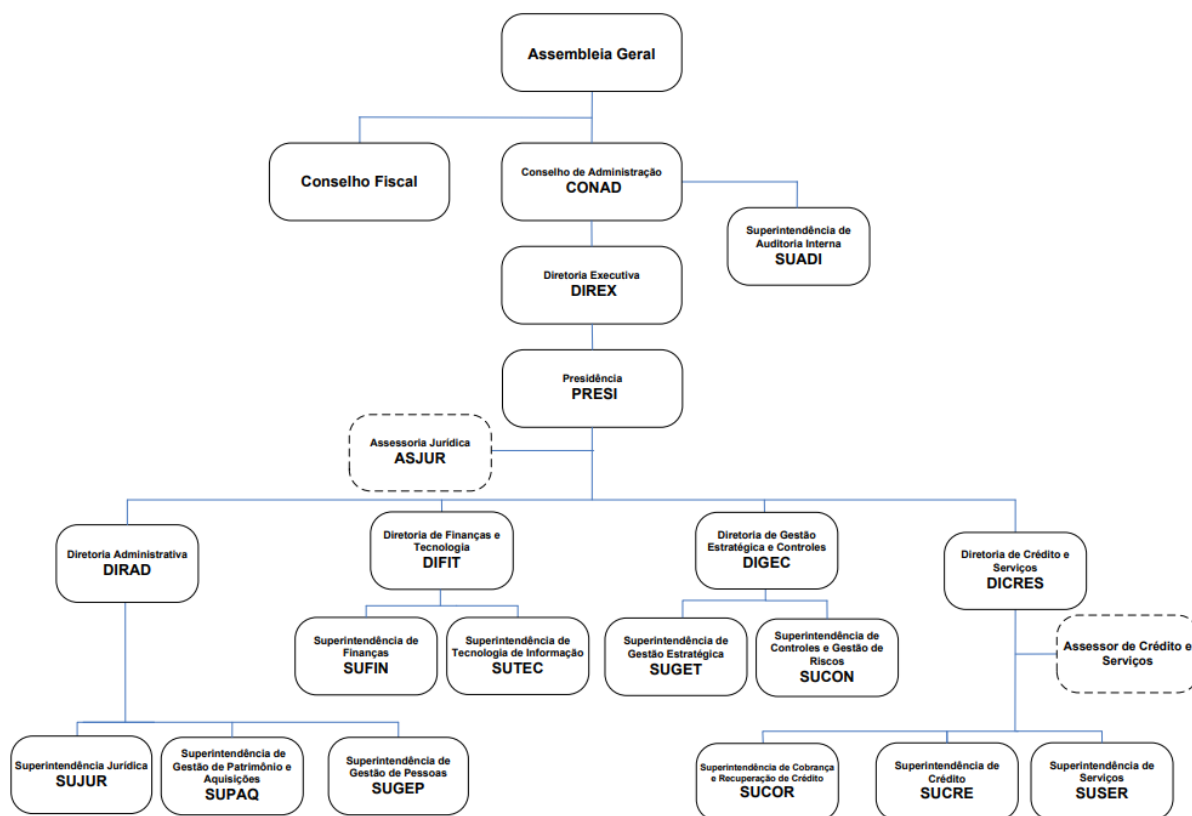
A instituição financeira localizada em Sergipe e utilizada para esse estudo foi criada em 1961 no Governo de Luiz Garcia. Tinha com o objetivo central estimular o desenvolvimento socioeconômico do estado. No ano de 1967 foi iniciado o processo de interiorização, com a abertura das primeiras agências no interior do estado. O processo de informatização da instituição teve início em 1978 com a instalação de seu Centro de Processamento de Dados (CPD). Em 1991, tornou-se um banco múltiplo passando a operar com variadas carteiras de negócios.

Trata-se de uma instituição financeira estatal de grande porte, do gênero sociedade de economia mista, tendo como seu principal acionista o Governo do Estado de Sergipe e associado à Federação Brasileira de Bancos, a FEBRABAN. Ao longo das décadas, ampliou significativamente sua capilaridade em todo o estado de Sergipe, contabilizando atualmente 62 agências ativas, sendo 19 somente na capital Aracaju. Conta ainda com 239 correspondentes bancários, sendo 5 deles distribuídos em outros estados, e 513 terminais de autoatendimento. Para suportar toda essa estrutura, mantém aproximadamente 1100 colaboradores ativos em seu quadro funcional.

2.2. ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL

Por se tratar de um banco estatal, a única forma de contratações realizada é através de concurso público. Internamente, a ascensão a funções como auditor e caixa executivo ocorre por meio de concurso interno, enquanto que, outras funções são preenchidas através de nomeações de seus superiores diretos, as quais são realizadas por meio de critérios pessoais. O acionista majoritário tem o poder de nomear o presidente e diretores executivos do banco, os quais deverão ser homologados pelo Banco Central do Brasil. Dessa forma, observa-se um forte poder do Estado no controle dos rumos traçado para a instituição. Resumidamente, a hierarquia organizacional da alta administração da instituição encontra-se distribuída conforme figura 1.

Figura 1 - Organograma da alta administração.



Fonte: Compliance da Instituição Financeira em Sergipe (2018).

2.3. ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

2.3.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Tendo como valores centrais a inovação, a qualidade, a transparência e o foco em resultados e clientes, tem a missão de simplificar a vida das pessoas com soluções financeiras inovadoras promovendo o desenvolvimento socioeconômico. Sua visão de futuro é ser um banco competitivo, sólido e sustentável, reconhecido pelo atendimento diferenciado, produtos e serviços inovadores, que busca excelência na geração de valor aos seus clientes e acionistas.

2.3.2. PARCERIAS, PRODUTOS E SERVIÇOS

A instituição possui diversos parceiros de negócios que apoiam na construção e comercialização de produtos e serviços que gerem valor para seus clientes. Alguns exemplos de negócios bem-sucedidos são Prosegur com o Depósito Inteligente, Saque e Pague com terminais de autoatendimento para depósito online, SE Promotora como gestora dos correspondentes bancários, Chubb como entidade promotora do Clube de Vantagens, Mapfre com a comercialização de seguros de automóvel e de vida, Western Union para compra e venda de moeda estrangeira, Mastercard com cartões de débito bandeirados, dentre outros.

Somada à todas essas parcerias, é válido ressaltar que dados recentemente divulgados pela FEBRABAN, destacam essa empresa como uma instituição que lidera ações na comercialização de produtos da carteira de crédito comercial no estado de Sergipe, com 39% do *Market Share*¹. Crédito consignado é um produto de destaque nessa carteira.

2.3.3. ANÁLISE SWOT APLICADA A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

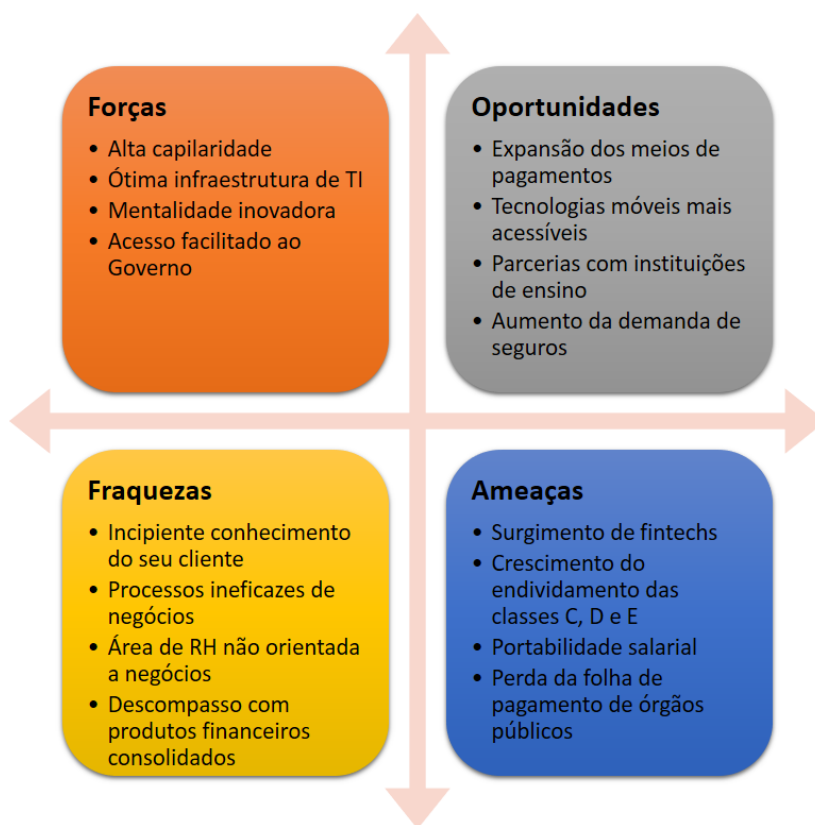
Avaliando o ambiente organizacional da instituição em estudo, é possível identificar algumas forças e fraquezas que devem ser trabalhadas afim de explorar oportunidades de mercado e prevenir contra as ameaças existentes. O banco apresenta vasta capilaridade no estado de Sergipe, ótima infraestrutura de TI, mentalidade inovadora e acesso facilitado ao Governo. Possui algumas fraquezas como incipiente conhecimento do seu cliente, processos ineficazes de negócios, área

¹ Nível de atuação de uma empresa no mercado em relação a vendas de determinado produto ou serviço.

de recursos humanos não orientada a negócios e descompasso com alguns produtos financeiros consolidados no mercado.

O cenário mercadológico no qual encontra-se inserido apresenta oportunidades como a expansão dos meios de pagamento, tecnologias móveis mais acessíveis, parcerias estratégicas com instituições de ensino e aumento da demanda de seguros. Por outro lado, algumas ameaças como o surgimento de *fintechs*², crescimento do endividamento das classes C, D e E, portabilidade salarial e perda da folha de pagamento de órgãos públicos podem pôr em risco a perenidade da instituição.

Figura 2 - Matriz SWOT.



Fonte: Adaptado de Área de Inteligência Estratégica e Competitiva (2018).

2.4. PRINCIPAIS CONCORRENTES

As *fintechs* do setor financeiro despontam como relevantes concorrentes no mercado. Nubank, XP Investimentos e Credits são exemplos desses startups com

² Proveniente da junção das palavras *financal* (financeiro) e *technology* (tecnologia), tratam-se de empresas que desenvolvem inovações tecnológicas voltada para o mercado financeiro.

alto poder tecnológico e focadas em serviços financeiros como cartões de crédito, consultoria financeira e empréstimos online. Aliado a esse movimento tecnológico, os bancos tradicionais têm investido cada vez mais em seu capital humano com vistas ao desenvolvimento de soluções inovadoras que consigam atingir cada vez mais uma gama diversificada de clientes. Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Bradesco, Santander e Itaú podem ser considerados os concorrentes de maior peso nesse setor, haja vista sua crescente lucratividade e evolução tecnológica ao longo dos últimos anos. O investimento em tecnologia simplifica os processos da organização e reduz custos com a operação.

2.5. POLÍTICAS DE GESTÃO

Por ser uma instituição financeira regulada pelo Banco Central do Brasil, adota diversas políticas que estão em conformidade com regulamentações impostas pelo BACEN. Dentre tais políticas destacam-se aquelas voltadas para prevenção e combate à lavagem de dinheiro, anticorrupção, segurança da informação, controles internos e gestão de riscos, relacionamento com clientes e com investidores, dentre outras.

Conforme ilustrado na figura 1, o banco possui uma Superintendência de Auditoria responsável por realizar visitas periódicas às agências e verificar o cumprimento das normas para prevenir e combater a lavagem de dinheiro, apurando o envolvimento dos funcionários em operações suspeitas, verificando a efetividade dos procedimentos e reportando anualmente pareceres conclusivos à Diretoria Executiva. Afim de garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados dos clientes e investidores, tal instituição assegura o armazenamento dos mesmos seguindo rígidos padrões de segurança. Não fornece essas informações a terceiros, exceto se expressamente autorizado pelo cliente ou por força de lei.

No âmbito do relacionamento com clientes e investidores, disponibiliza todas as informações necessárias à sociedade e aos seus acionistas, demonstrando transparência em suas ações comerciais. Dessa forma, preza pela divulgação periódicas de demonstrativos contábeis, balancetes patrimoniais, ratings para investidores, fatos relevantes, editais públicos, atas de reuniões da alta administração, de assembleias e do Conselho Fiscal. Pelos fatos mencionados, percebe-se que o

banco adota uma rigorosa Política de Governança Corporativa, na qual preza-se pela transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

2.6. O SURGIMENTO DO LEAN

No decorrer das últimas décadas, organizações de inúmeros setores têm buscado o *Lean* como mecanismo essencial para modificar cenários caóticos de gestão, maximizar resultados e potencializar o uso do capital humano. O interesse nesse modelo cresce cada vez mais, na medida em que novas ferramentas e técnicas são desenvolvidas e experiências inéditas são compartilhadas. Possibilita-se assim, um aprendizado mais vertiginoso e eficaz. Mas afinal, o que é *Lean*?

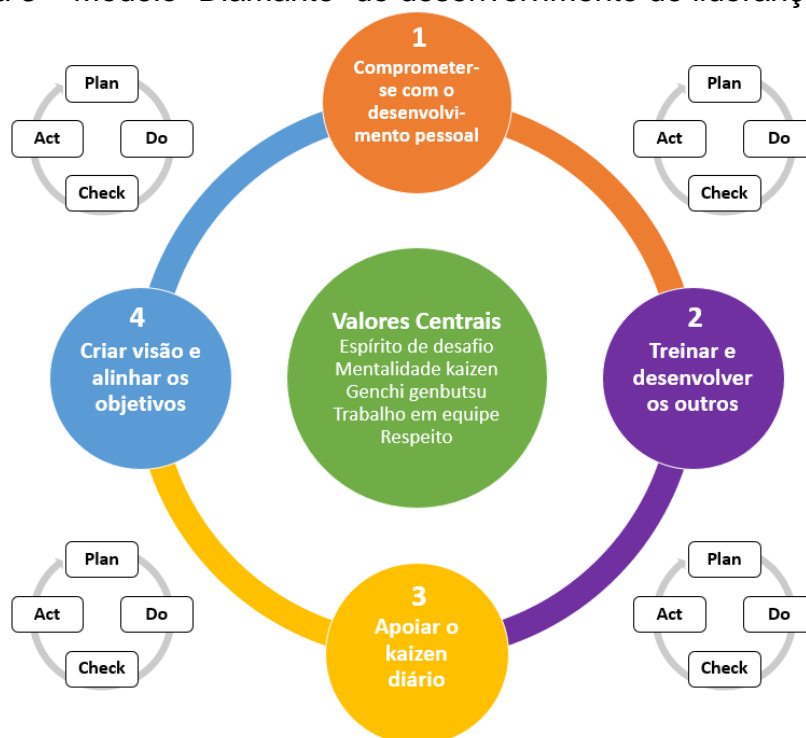
Lean é uma filosofia de gestão com foco no cliente, a qual busca aprimorar continuamente processos organizacionais através da eliminação de desperdícios. Surgiu entre as décadas de 50 e 60 no Japão logo após a segunda guerra mundial. Inspirada em práticas e resultados do Sistema Toyota de Produção (STP), seu desenvolvimento foi liderado por Taiichi Ohno através da busca por entrega de maior valor ao cliente, no menor tempo possível e com o menor custo.

Não obstante, seu surgimento datar de aproximadamente 60 anos atrás, o termo *Lean* ganhou notoriedade apenas na década de 90 com a publicação nos EUA do livro “A Máquina que Mudou o Mundo” (The Machine that Changed the World), de Womack, Jones e Roos. Este livro evidencia, através de um estudo desenvolvido pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology), “a superioridade do Sistema Toyota de Produção (TPS) em relação às demais empresas do segmento, principalmente em relação a produtividade e níveis de qualidade, fatores decisivos para o sucesso da indústria japonesa no pós-guerra” (MORETTI, 2018).

2.7. PRINCÍPIOS, VALORES E ESTÁGIOS DO LÍDER LEAN

A filosofia de liderança *Lean* é baseada em valores centrais como espírito de desafio, mentalidade *kaizen* (melhoria contínua), *genchi genbutsu* (vá e veja de perto o problema), trabalho em equipe e respeito. O modelo “Diamante” de desenvolvimento de lideranças *Lean*, ilustrado na figura 3, apresenta tais valores centrais, além de estágios da formação de um líder do modelo Toyota.

Figura 3 – Modelo “Diamante” de desenvolvimento de liderança *Lean*.



Fonte: Adaptado de (LIKER; CONVIS, 2013).

Como o Modelo Toyota definiu, “aceitamos desafios com espírito criativo e com a coragem de realizar nossos sonhos sem perder o rumo ou a energia” (LIKER, 2005). Em outras palavras, a coragem em assumir desafios cada vez maiores avaliando a jornada enfrentada permite o desenvolvimento de novos líderes *Lean*. Durante a árdua jornada, a mentalidade *kaizen* possibilita aprimorar o desempenho constantemente através de ciclos PDCA (Plan, Do, Check, Act). A ideal central é que nada é perfeito e tudo pode ser sempre melhorado. Outro valor fundamental é avaliar *in loco*, ou seja, pessoalmente os problemas que cabe ao líder resolver. A Toyota entende que identificar a causa-raiz dos problemas e idealizar uma solução baseada em fatos sem conhecê-los pessoalmente é uma tarefa impossível de ser realizada.

A prática do *genchi genbutsu* deve ser apoiada pelo trabalho em equipe. Segundo (LIKER; CONVIS, 2013), o sucesso individual só é possível dentro da equipe e as equipes se beneficiam do crescimento pessoal dos indivíduos. Dessa forma, devem predominar os incentivos da natureza coletiva, baseados no desempenho de cada unidade ou da organização como um todo. Contudo, esses valores só se completam quando existe no indivíduo a consciência do respeito pelas pessoas com o desejo de contribuir para a sociedade através da oferta de produtos e serviços de

qualidade superior. Esse princípio se estende pela comunidade, clientes, colaboradores e parceiros de negócio.

O desenvolvimento de líderes *Lean* é realizado através da transição pelos quatro estágios evolutivos apresentados na figura 3. O primeiro deles é o autodesenvolvimento, no qual os líderes buscam constantemente melhorar a si próprios e suas habilidades. Essa é a característica principal que diferencia líderes potenciais dos demais, segundo a Toyota. Para tanto, é preciso que a organização gere oportunidades por meio de desafios orientados através de *coaching* onde os líderes possam amadurecer e se autodesenvolverem.

Por outro lado, a segunda etapa consiste em desenvolver outros líderes. Afinal, muito se fala que a melhor maneira de aprender algo é ensinando a outras pessoas. Os líderes *Lean* devem orientar ativamente e desenvolver todos os integrantes de suas equipes. Segundo a Toyota, “a melhor medida de sucesso de um líder são as realizações daqueles que passaram por sua orientação” (LIKER; CONVIS, 2013).

Enquanto os dois primeiros estágios tratam de aspectos individuais de liderança, o terceiro é voltado para a liderança organizacional com pessoas focadas no que a Toyota define como Verdadeiro Norte. Em outras palavras, trata-se de uma visão estável do rumo que a organização deve buscar e não muda com objetivos específicos anuais. Nesse estágio, os líderes devem garantir que suas equipes realizem o *kaizen* de manutenção, mantendo processos funcionando de acordo com seu padrão, e o *kaizen* de melhoria aprimorando continuamente o nível de desempenho dos processos.

Por fim, no quarto e último estágio o líder e a organização estão focadas no *hoshin kanri*, ou seja, definir objetivos consensuais para progressos de longo prazo e estabelecer como será o planejamento de iniciativas e alocação de recursos para alcançar tais metas. Assim como no terceiro estágio (*kaizen*), a organização deve criar um ambiente em que cada equipe possa estabelecer suas metas para atingir o Verdadeiro Norte.

2.8. ESTUDO DE CASO: INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM SERGIPE

Entre os meses de maio e junho de 2018 foi realizada uma pesquisa no Centro Administrativo da instituição financeira, mais especificamente em áreas de negócio lotadas na SUGET, SUCON, SUCRE e SUTEC com o objetivo de avaliar o nível de

aderência de seus colaboradores tanto aos princípios e valores da filosofia *Lean*, como também em relação a seus quatro pilares, ilustrados na figura 3. Os critérios para seleção dos colaboradores a serem entrevistados foram definidos pelo autor desta obra e elencados da seguinte forma: acessibilidade para entrevista, papel de liderança dentro da empresa e potencial para exercer funções de líder na organização.

A ideia central deste estudo é mapear, ainda que de forma simplista, o atual cenário no qual se encontra o banco e propor ações que viabilizem a criação de um ambiente organizacional que proporcione o surgimento e a formação de lideranças *Lean*. Para tanto, foram entrevistados 26 colaboradores, os quais foram questionados sobre diferentes aspectos pessoais e empresariais (vide tabela 1). Vale ressaltar que o questionário aplicado obedeceu ao limite de respostas estabelecido na conta básica da plataforma pesquisaonline.com. Além disso, após a conclusão da aplicação do questionário e análise, uma das questões foi removida devido ao autor entender que não haveria relevância para o objetivo central proposto neste trabalho.

Tabela 1 - Questionário de liderança *Lean*.

ID	Questão
A	Você se considera uma pessoa motivada por desafios?
B	Acredita ser um profissional criativo para resolver problemas organizacionais?
C	Considera ser possível trabalhar para atingir o nível máximo de excelência em seu departamento?
D	Você investiga in loco a causa raiz dos problemas que afetam seu departamento?
E	Gosta de trabalhar em equipe?
F	Acredita que os incentivos de natureza coletiva apresentam melhores resultados que as premiações individuais?
G	Considera a opinião dos clientes, colaboradores e parceiros de negócio durante o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços?
H	Busca frequentemente o desenvolvimento pessoal de suas habilidades técnicas e comportamentais?
I	Aprecia compartilhar o conhecimento com os demais membros de sua equipe?
J	Verifica continuamente a aderência das atividades diárias aos processos de seu departamento buscando aprimorá-los?
K	Considera uma empresa que propicia um ambiente em que cada grupo de trabalho assume uma meta de melhoria por iniciativa própria?
L	Avalia importante ser ouvido durante os processos de estabelecimento de metas e alocação de recursos da organização para melhorias de longo prazo?

Fonte: Criado pelo autor (2018).

O questionário aplicado foi desenvolvido tendo por base os princípios, valores e estágios *Lean* apresentados no livro “O Modelo Toyota de Liderança Lean”. O propósito consiste em relacioná-los à percepção dos colaboradores da instituição em estudo sobre seus próprios hábitos profissionais, bem como sobre o ambiente empresarial no qual desempenham suas funções. Os resultados obtidos após realização da pesquisa encontram-se expressos numericamente na tabela 2.

Tabela 2 – Quantitativo de respostas e notas do questionário de liderança *Lean*.

Questão	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Nota Final
A	18	7	1	0	0	4,65
B	11	14	1	0	0	4,38
C	13	9	3	1	1	4,35
D	9	15	1	1	0	4,23
E	16	10	0	0	0	4,62
F	12	11	1	2	0	4,27
G	22	4	0	0	0	4,85
H	12	12	2	0	0	4,38
I	21	4	1	0	0	4,77
J	8	10	5	3	0	3,88
K	3	6	8	7	2	3,04
L	22	4	0	0	0	4,85

Fonte: Criado pelo autor (2018).

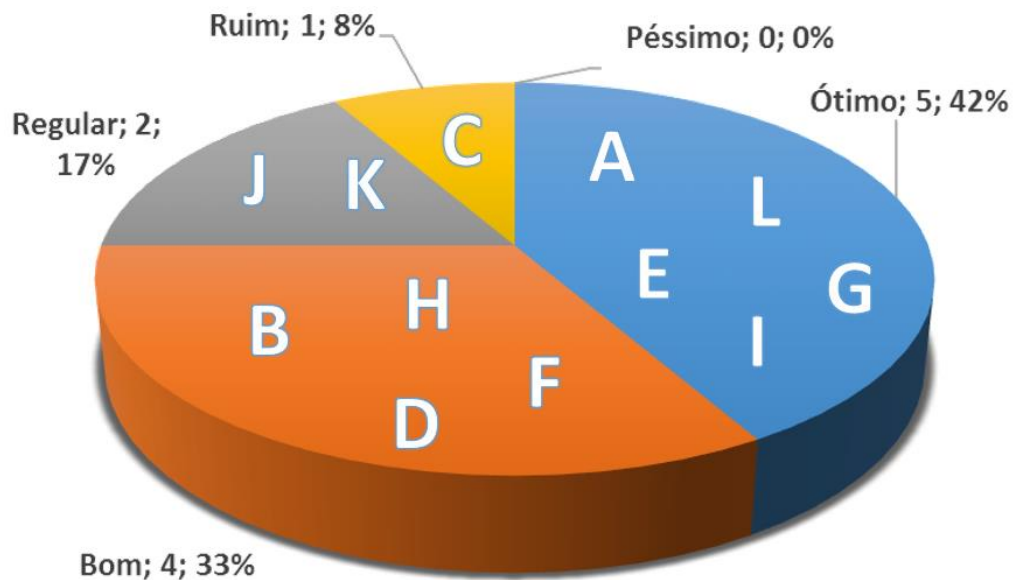
Após obtenção dos resultados apresentados na tabela 2, foram calculadas as notas finais de cada questão avaliada. Para tanto, utilizou-se uma escala Likert de 5 pontos, onde 1 representa a resposta “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”. A nota final de cada questão pode ser calculada através da seguinte fórmula, criada pelo autor para esse estudo:

$$Nq = \sum_{P=1}^5 \frac{R}{T} * P$$

Onde a nota final da questão (Nq) é o resultado do somatório da divisão entre o número de respostas (R) da questão e o total de participantes entrevistados (T), multiplicado pela pontuação da resposta (P).

Conforme escala qualitativa estabelecida na metodologia deste trabalho, é possível observar os resultados ilustrados no gráfico 1.

Gráfico 1 - Resultados qualitativos da pesquisa de liderança *Lean*.



Fonte: Criado pelo autor (2018).

Analisando os resultados alcançados, observa-se indicadores bastante positivos quando relacionados com os princípios e valores *Lean*. Isto deve-se ao fato de 75% das respostas obtidas representarem níveis de aderência bom ou ótimo em relação aos princípios e valores *Lean*, conforme metodologia proposta neste trabalho. As questões A e B apresentam índices, respectivamente, ótimo e bom e estão relacionadas ao espírito de desafio defendido por tal filosofia, onde criatividade e força de superação devem prevalecer. A mentalidade *kaizen* dos colaboradores da instituição é refletida no índice ruim da questão C, no qual a nota alta representa antagonicamente que o pensamento da grande maioria dos colaboradores é divergente da definição do *kaizen* onde “reside a ideia de que nada é perfeito e tudo pode ser melhorado” (LIKER; CONVIS, 2013). Por outro lado, percepção da prática do *genchi genbutsu* pode ser observada como boa após resultados obtidos na questão D, pois o pensamento reside em investigar *in loco* todos os problemas que cabe ao líder resolver e assim encontrar a causa raiz e identificar soluções baseadas em fatos concretos.

Indicadores ótimo e bom foram obtidos, respectivamente, através dos questionamentos realizados em E e F, os quais estão diretamente conectados com o trabalho em equipe, haja vista que o sucesso individual só pode ser alcançado dentro da equipe e que a mesma se beneficia do desenvolvimento pessoal de cada integrante. Mesmo princípio usado para o provimento da organização de benefícios que devam ter natureza coletiva, fortalecendo ainda mais o trabalho em equipe. Como último princípio, o respeito é percebido através do ótimo índice alcançado na questão G, no qual existe o anseio em fornecer os melhores produtos e serviços possíveis. Isso pode ser feito ouvindo a opinião de todos que serão impactados no processo, demonstrando como a organização se preocupa e valoriza a opinião da sociedade, onde incluem-se colaboradores, fornecedores, clientes e organizações.

Os princípios e valores centrais apresentados fazem parte do modelo “Diamante” de desenvolvimento de lideranças *Lean*, o qual possui quatro estágios de formação, conforme detalhado na seção 2.7. O primeiro deles, o autodesenvolvimento, é visto pelos colaboradores da instituição como algo importante, tendo em vista o bom indicador da questão H. Entretanto, é necessário que a organização propicie um ambiente desafiador em que ele possa se desenvolver, amadurecer e receber constante orientação no processo, mediante *coaching* de líderes mais experientes. Muito se fala que a forma mais adequada de aprender algo é ensinando a outras pessoas, ou seja, desenvolvendo os demais o indivíduo potencializa seu conhecimento e experiência. Esse é o segundo estágio representado pela questão I, a qual apresentou um indicador de nível ótimo na pesquisa.

Os indicadores que obtiveram pior índice na pesquisa são justamente aqueles relacionados aos dois últimos estágios de desenvolvimento de lideranças *Lean*. O desempenho foi regular, tendo em vista que o apoio ao *kaizen* diário e a criação de metas com o alinhamento de objetivos estratégicos são vistos como algo que necessita de ações mais contundentes de melhorias. Os questionamentos J e K simbolizam essa visão na medida em que a medição da aderência das atividades cotidianas aos processos, aliada à busca pelo seu aprimoramento, bem como a iniciativa na definição departamental de metas próprias de melhoria são entendidos como pontos de fraqueza. Dessa forma, entende-se que é preciso aprimorar esses indicadores tendo em vista que eles são essenciais para a formação de lideranças *Lean*. Some-se a isso o fato de que os colaboradores entrevistados consideram importante serem ouvidos durante os processos de estabelecimento de metas e

alocação de recursos, favorecendo a gestão participativa e evitando o estabelecimento de metas inalcançáveis, o que poderia gerar desmotivação dos times. Fato esse evidenciado pela alta pontuação da questão L.

O *kaizen* diário “consiste na criação de rotinas de gestão e acompanhamento de equipes, promovidas pela criação de reuniões diárias (ou não) de controle operacional” (MARÇAL, 2017). Para tanto, é importante a empresa investir na capacitação das equipes na filosofia *Lean*, permitindo uma profunda mudança cultural, onde sejam substituídos o pensamento convencional por ideias novas, o comodismo do padrão processual atual pela busca incessante da melhoria continuada e a procrastinação de ajustes pela vertiginosidade de ações que corrijam as falhas da organização. A participação e suporte dos gestores é essencial, visto que os colaboradores tendem a seguir seus líderes. Eles devem promover a disseminação de uma cultura de redução de custos, eliminação de desperdícios e aumento da produtividade. Em outras palavras, devem liderar pelo exemplo e buscar apoio da alta administração para capacitá-los em ferramentas *Lean* mais adequadas ao ambiente organizacional.

Paralelamente as equipes devem também ser orientadas a traçar metas departamentais que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do banco. Nesse caso, o foco não são metas financeiras da organização e sim metas de desempenho do time que permitam alcançar a visão do norte da empresa. Em outras palavras, deve-se focar na melhoria contínua do desempenho do time e não em números estabelecidos pela alta administração como redução de custos, aumento de vendas, ampliação do *Market Share*, etc.

3. CONCLUSÃO

A implementação de uma filosofia de lideranças *Lean* dentro de uma organização exige disposição a uma mudança cultural que permita a quebra de diversos paradigmas enraizados nos processos empresariais. Para tanto, faz-se necessário criar mecanismos que estimulem o autodesenvolvimento dos colaboradores com desafios cada vez maiores, possibilitando o amadurecimento do profissional e, conseqüentemente, a progressão na hierarquia da empresa. Esta maturação advém também com a prática de treinar e desenvolver seus liderados, pois

uma das melhores formas de aprender é ensinando aos outros. A organização deve ainda apoiar o *kaizen* diário para que seja constantemente verificada a aderência das práticas aos processos, além da incessante busca pela melhoria contínua dos métodos definidos. Não menos importante, a definição da visão do Norte da organização deve ser disseminada e compreendida por todos os colaboradores. A partir disso, sejam estimulados a criar suas próprias metas departamentais de desempenho sempre alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

Observando os dados demonstrados no estudo realizado neste trabalho, através da pesquisa de campo aplicada no Centro Administrativo da organização estudada, foi possível observar que o banco e seus colaboradores possuem aspectos bastante positivos quando relacionados à filosofia *Lean*. Valores centrais ideológicos como espírito de desafio, *genchi genbutsu* (vá e veja de perto), trabalho em equipe e respeito são vistos como características presentes e marcantes na organização. Dessa forma, devem ser constantemente reforçados para que seja explorada toda sua potencialidade. Por outro lado, foi identificado como ponto de melhoria a mentalidade *kaizen* dos colaboradores entrevistados. Sendo assim, devem ser empreendidos esforços no sentido de capacitá-los e conscientizá-los sobre a importância de verificar continuamente a aderência das atividades rotineiras aos processos da organização e de que neles sempre existe algo que pode ser melhorado. *Coaching*, oficinas sobre ferramentas *Lean* e motivação pelo exemplo dos líderes são algumas recomendações que este trabalho propõe para serem implementadas. Essas mesmas orientações podem ser utilizadas afim de incentivar a criação de metas de desempenho departamentais, por iniciativa própria, e alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição financeira em Sergipe.

Pelo todo exposto, é possível concluir que o objetivo central deste artigo foi buscar detectar, através da percepção de parte de seus colaboradores, características de lideranças na instituição pesquisada e seu alinhamento à filosofia *Lean*, concebida e praticada há décadas pela Toyota, além de apresentar proposições que possibilitem robustecer o modelo recomendado na organização. Destaca-se que a implantação de tal filosofia, pode servir como um motor de propulsão para impulsionar a organização a atingir sua visão de Norte, ou seja, a realização em médio a longo prazo da estratégia idealizada, além de criar as bases para a consolidação do sucesso e perenidade da referida marca no mercado financeiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁREA DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E COMPETITIVA. **Book da estratégia: 1º** ciclo de revisão do planejamento estratégico 2018-2022. Aracaju: Instituição Financeira em Sergipe, 2018. 75 p.

COMPLIANCE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM SERGIPE. **Organograma da alta administração**. 19. ed. Aracaju: 2018.

MARÇAL, Henrique. **Kaizen diário, uma simples reunião... mas não só!!!** Leanked, 2017. Disponível em < <http://leanked.com/blog/2017/11/30/kaizen-diario-uma-simples-reuniao-mas-nao/>>. Acesso em 07 de novembro de 2018.

FRANKENTHAL, Rafaela. **Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa**. MindMiners, 2017. Disponível em <<https://mindminers.com/pesquisas/entenda-o-que-e-escala-likert>>. Acesso em 06 de novembro de 2018.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LIKER, Jeffrey. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 320 p.

LIKER, Jeffrey; CONVIS, Gary. **O modelo Toyota de liderança Lean: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças**. Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2013. 252 p.

MORETTI, Diego.. **O que é Lean?** NORTEGUBISIAN, 2018. Disponível em <<https://www.nortegubisian.com.br/blog/o-que-e-lean>>. Acesso em 20 de outubro de 2018.

PENA, Rodolfo. **Vantagens e desvantagens da globalização**. Brasil Escola, 2015. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/pos-contras.htm>>. Acesso em 12 de junho de 2018.

PICCHI, Flávio. **Liderança Lean: para mudar a empresa, você também precisa mudar**. Lean Institute Brasil, 2016. Disponível em <<https://www.Lean.org.br/colunas/445/lideranca-Lean-para-mudar-a-empresa,-voce-tambem-precisa-mudar.aspx>>. Acesso em 9 de junho de 2018.