

## **O saber e o querer fazer: a formação de gestores em “pensamento enxuto”**

**Paulo Roberto Nunes Fortaleza**  
**Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**  
[paulofortaleza27@terra.com.br](mailto:paulofortaleza27@terra.com.br)

**Alfredo Colenci Junior**  
**Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**  
[colencijr@yahoo.com.br](mailto:colencijr@yahoo.com.br)

**Resumo:** este artigo se baseia em um tema, que está relacionado à utilização de metodologias mais eficazes em gestão empresarial, na formação do formador-futuros gestores de empresas, bem como professores de cursos de gestão empresarial ou de processos gerenciais, ministrados nas Faculdades de Tecnologias (FATECs) do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), na inovação, e, no desenvolvimento sustentável, visando alavancar, através de sugestões para melhorias de gestão industrial-focadas no “pensamento enxuto”-o desempenho de pequenas e médias empresas do ramo automotivo da região de Indaiatuba, no estado de São Paulo. O “pensamento enxuto” já é aplicado, com sucesso, há muitos anos em várias partes do mundo, inclusive no Brasil.

**Palavras-Chaves:** Formação do Formador, Gestão Industrial, Pensamento Enxuto, Produção Enxuta e Ágil

### **a) Introdução**

Os clientes estão cada vez mais querendo “coisas novas”, isto é um novo produto, um novo tipo de serviço, e, muitas vezes estes não são novos, sendo até uma nova edição - através de uma “roupagem” diferenciada do que existe no mercado. Por outro lado, as empresas – através dos meios de comunicação – apresentam produtos e/ou serviços com o intuito de encantar o cliente, e este a vir consumi-los. Neste cenário, há uma competição desenfreada entre as várias empresas que disputam uma fatia do mercado daquele produto e/ou daquele serviço, e em um contexto globalizado. O cliente é sempre um insatisfeito, e deseja o produto e/ou serviço o mais rápido possível. A empresa tem que ser ágil, e através de seus recursos humanos e financeiros, normalmente escassos, precisa ter uma gestão empresarial eficaz. Esta empresa precisa investir em inovações-incrementais ou radicais- para ser competitiva.

“A mentalidade enxuta pode continuar a difundir-se rapidamente no Brasil, se eliminarmos alguns dos obstáculos, como, por exemplo, à preferência por

proteção econômica, a falta de orientação para o futuro e a negligência na formação de recursos humanos capacitados” (FERRO,1997-em WOMACK;JONES,1998) [1]

E de acordo com PETEROSSO et al, 2003 [2]: “as políticas públicas de educação e formação sinalizam para uma fase de mudança radical dos sistemas de ensino” , o que se aponta que novas reflexões educacionais sejam feitas nas faculdades de tecnologias existente no país.

Muitas empresas, principalmente as pequenas, do ramo industrial possuem um desempenho fraco, não sendo competitivas em seus mercados, por muitas vezes devido à falta de conhecimento de novas metodologias de gestão e/ou por bloqueios mentais – emocionais, culturais, dificuldade de enxergar o óbvio, medo, etc. - para tentarem mudar para algo novo.

Segundo FOSTER, 1988 [3] “o que vale numa companhia, não importa o vulto de seu patrimônio, é a qualificação de seu pessoal”, complementando que “o processo de inovação é uma disputa pelo mercado entre inovadores ou atacantes, tentando ganhar dinheiro por meio da mudança, e, defensores, protegendo seus fluxos de caixa”.

Para tanto, se faz importante que as empresas tenham condições de quererem melhorar, e buscarem o que for necessário, a fim de fazerem mudanças em suas gestões industriais, através de metodologias já consagradas no mercado internacional, e muitas vezes por outras empresas no mercado interno.

O conhecimento e a aplicabilidade do pensamento enxuto já é notório em várias partes do mundo, bem como no próprio Brasil. Muitas empresas o aplicaram, e, muitas obtiveram resultados expressivos em termos de melhorias em produtividade, em lucratividade e na rentabilidade de seus negócios

A prática deste pensamento vem ao encontro do já bem instituído Sistema Toyota de Produção (TPS), aplicado não somente na Toyota, bem como em outras empresas, independente de seus portes, ramos de negócio, no Brasil e em várias partes do mundo. E isto está corroborado pela afirmação de WOMACK; JONES,1998,Prefácio[1]:”como mostrarão os exemplos,sabemos como aplicar o pensamento, as técnicas e a organização enxuta a praticamente qualquer atividade – a bens ou serviços”.

Tem-se o conhecimento destas ferramentas, e estas são de fácil acesso; o que se precisa é motivar o empresário, principalmente das pequenas e médias empresas, a se engajar como “atacante” - procurar inovar, correr riscos, tomar, de forma rápida, ações adequadas, etc..- para tais mudanças, dando condições para que seu capital humano – dentro do capital intelectual de uma empresa( o qual é

formado pelo capital humano, clientes e ativos físicos) este é referente às pessoas que trabalham para a empresa - se capacite nestas ferramentas, e que se crie um ambiente adequado para a implementação destas mudanças em sua empresa

## **b)Metodologia**

A referida pesquisa estará calcada de forma qualitativa, de caráter exploratório, e a partir de uma revisão bibliográfica, de modo a trazer o conhecimento sobre o tema ao estado da arte.

Com base nisso, será feito um estudo aplicativo - com foco documental e através de entrevistas - na FATEC-Indaiatuba, representativa, em termos de gestão empresarial, do conjunto das FATECs do CEETEPS, bem como um levantamento, através de um questionário, mais entrevistas, às pequenas e medias empresas do ramo automotivo e fornecedoras da Toyota, na região industrial de Indaiatuba, no estado de São Paulo, a fim de se avaliar à maturidade para a aplicabilidade do “pensamento enxuto” nestas empresas.

## **c)Análise e Conclusões**

Convém frisar que não adianta tentar fazer mudanças se a empresa não dá a importância necessária ao seu Sistema de Gestão da Qualidade; haja visto os inúmeros “Recalls” – são as famosas chamadas das empresas aos seus clientes, visando a correção de um ou mais defeitos que aparecem durante o uso dos produtos comprados - que são anunciados no dia a dia pelas montadoras, inclusive pela Toyota. Além disto, estes “mudas” – desperdícios em japonês – podem levar a tristes conseqüências ecológicas em termos de “lixos” – muitas vezes as peças defeituosas não são re-aproveitadas e são descartadas em lixos. Daí, o aspecto do desenvolvimento sustentável – a sinergia da produção de produtos com o devido impacto ambiental - deva ser integrado quando do estudo destas mudanças.

“A preocupação com a questão sustentabilidade é cada vez maior na agenda da inovação. O plano de sustentabilidade atual impõe desafios, mas também oportuniza a inovação” (TIDD, et al, 2005)[4]

“O pensamento enxuto é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realizá-las de forma cada vez mais eficaz. Em suma, o pensamento enxuto é enxuto porque é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos – menos esforço, menos equipamento, menos tempo e menos espaço – e, ao mesmo tempo, aproximar-se cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam.” (WOMACK: JONES, 1998)[1].

Uma avaliação será realizada, durante o período da citada pesquisa, sobre a capacidade e as condições para a adequação do curso de processos gerenciais da FATEC-Indaituba às necessidades de transmissão de conhecimentos básicos sobre o TPS, Lean Manufacturing – produção enxuta - Logística, Sistema de Gestão de Qualidade, Desenvolvimento Sustentável, entre outros, visando a formação dos futuros gestores em termos do “pensamento enxuto”, bem como o de motivar os professores da FATEC-Indaituba, das disciplinas relacionadas a tais mudanças, a se motivarem em educação continuada, participando de cursos específicos de pós-graduação no CEETEPS, através de disciplinas tais como Formação do Formador, Inovação Produtiva e Competitividade Sistêmica, Tecnologias e Desenvolvimento Sustentável, entre outras, e, em função do grau de maturidade destas empresas - quanto á implementação desta metodologia de gestão industrial - propor sugestões de melhoria no citado curso da FATEC-ID, nos cursos de pós-graduação do CEETEPS e às tais empresas, a fim de se tornar viável a implementação do “pensamento enxuto” em suas respectivas gestões industriais.

“Compete ao campo educativo, conforme analisa FRIGOTTO (2000), desenvolver competências definidas pelo mercado, transformando cada indivíduo em um “banco ou reserva” de competências que lhe assegure empregabilidade, ou formação para o desemprego”. Esta afirmação é corroborada por OLIVEIRA(2006)[5]

Condições existem; os passos seguintes são: “o saber e o querer fazer”.

### **e)Referências Bibliográficas**

- [1]Womack, J.P. Jones,D.T.(1998), *A mentalidade enxuta nas empresas*, Editora Campus ,8ª edição, Rio de Janeiro
- [2]Peterossi,H.G.e, outros(2003), *Revisando a prática docente:interdisciplinaridade,políticas públicas e formação*,Pioneira Thomson Learning,São Paulo
- [3]Foster,R.(1988), *Inovação:a vantagem do atacante*, Editora Best Seller,, Rio de Janeiro,p.142.
- [4]Tidd,J.;Bessant,J.;Pavitt,K..(2005), *Gestão da Inovação*,3ª Edição,p.62
- [5]Oliveira,M.R.N.S.(2006), *Formação e profissionalização dos professores do ensino técnico*,Educação Tecnológica, Belo Horizonte,v.11,n.2,p.03-09.

### **f)Contato**

Paulo Roberto Nunes Fortaleza  
Rua Zeus, 27 – Parque Mirante – Santana de Parnaíba – SP -06514-215  
11-41511678 19-93488053  
[paulofortaleza27@terra.com.br](mailto:paulofortaleza27@terra.com.br) [paulofortaleza27@gmail.com](mailto:paulofortaleza27@gmail.com)