

Novos Horizontes para o Lean Thinking

Daniel Jones
Chairman, Lean Enterprise Academy.

Costumo dizer ao público que coleciono perguntas, particularmente aquelas que me obrigam a ir embora e pensar sobre elas. Eu também os digo que julgo a qualidade do meu público pela qualidade das suas perguntas! Suas perguntas são inestimáveis quando estudamos uma área na qual as práticas dos pioneiros estão mais a frente da teoria dos professores.

O mês passado inteiro eu visitei sete grandes organizações, fazendo diversos produtos pela Europa, todas ativamente envolvidas com o lean. O que me deixou perplexo foi como suas perguntas principais eram similares. Em muitos casos, as respostas são encontradas em um entendimento profundo das práticas de gerenciamento da Toyota, porém, em outros casos, cabe a nós explorar para onde os princípios do lean thinking podem nos levar. Quantas dessas oito perguntas refletem sua experiência?

1. Como convencer a alta gerência de que “bons processos levam a bons resultados”? A forma mais efetiva de reduzir os gaps críticos no desempenho de uma organização é indicando as causas raízes do processo fracassado ou o responsável pelos fluxos de valor que os causou. Construir um robusto “business case” para mostrar como reduzir o tempo através desses fluxos de valor, traduz-se diretamente em uma satisfação maior do cliente, lucros maiores, disponibilidade de recursos e valores, custos unitários menores, menos despesas e novas oportunidades de negócio.
2. Como melhorar a eficácia de projetos complexos e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade de recursos de engenharia e gerenciamento escassos? Aprendemos com a experiência da Toyota que diariamente o gerenciamento visual do progresso de um projeto, talvez coordenado em uma sala “Obeya”, capacitando equipes para responderem rapidamente a qualquer deslize, já que isso é um motivador mais poderoso que inspeções menos frequentes ou qualquer sistema de programação informatizada. Gerenciamento visual é tão poderoso em escritórios executivos quanto em engenharia ou em instalações de produção.
3. Como desenvolver uma forma comum de pensamento e solução de problemas em uma organização? Os formulários A3 atribuem o fundamento para o gerenciamento baseado em evidência usando o método científico, provendo uma linguagem comum para as prioridades, planejamento e solução de problemas em qualquer nível da organização. É, também, a maneira com a qual os gerentes, durante suas carreiras, aprenderam a refletir sobre os problemas da forma certa, orientados por questões em um diálogo com seus superiores.
4. Como cativar trabalhadores do conhecimento para criar organizações de prestação de serviços ágeis e eficientes em ambos os setores: privado e público? Trata-se de organizar a interface do cliente ao redor de um diálogo para solução de problemas e de desenvolver as habilidades daqueles que os apóiam para responderem no primeiro momento às necessidades variáveis. Isso também abre novas oportunidades de gerenciamento do ciclo de vida do cliente e de seus serviços integrados, a fim de ajudar os consumidores a resolverem efetivamente seus problemas de custos.

5. Como trabalhar através das fronteiras departamentais e organizacionais para disponibilizar valor, reduzir custos e melhorar a receptividade da cadeia de suprimentos? Alguém deve ser responsável por trazer à tona as consequências dos lead times excessivos, por criar amplificação da informação e por otimizar as partes ao invés do todo. Essa é a base para que se possa atingir o consenso de fazer a coisa certa e para dividir os ganhos e as perdas ao longo do fluxo de valor. O conhecimento adquirido é também inestimável ao projetar a próxima geração de produtos e um fluxo de valor muito mais enxuto.
6. Como gerenciar as jornadas dos pacientes, a fim de reduzir seu tempo de estada para que os hospitais possam tratar mais pacientes com segurança e com os recursos atuais? Isso começa com um plano para todo paciente e o gerenciamento visual do fluxo de pacientes, de sua chegada a sua partida, de modo a alinhar a demanda que sai com a demanda que entra. É necessário um foco superior de gerenciamento e um gerenciamento do fluxo de valor da equipe para atingir o consenso de todas as partes, inclusive dos serviços de suporte, nas ações necessárias para possibilitar esse acontecimento.
7. Como o lean pode ajudar a replanejar o sistema de saúde e a cadeia de abastecimento que os apoiam? Primeiro, analisando formas alternativas de organizar as jornadas dos pacientes e cuidado com a comunidade, sem aumentar os problemas enfrentados no gerenciamento de hospitais gerais tradicionais da região. Segundo, comprimindo drasticamente o lead time e os custos na produção e oferecendo todos os produtos e serviços através da cadeia de abastecimento da área da saúde diretamente para o ponto de uso.
8. Como nossas experiências com o lean nos ajudam a projetar sistemas muito mais eficazes para fazermos novos produtos e oferecermos novos serviços no futuro? O lean nos abre novos caminhos de organização e gerenciamento do trabalho de desenvolvimento de produto, coordenação do abastecimento, produção e suporte contínuo aos clientes. O desafio é sincronizá-los, de tal forma que as repentinas consequências inconvenientes dos sistemas atuais de planejamento e custos sejam evitadas. Eliminar tempo e custo desnecessários nos abre novas oportunidades para trabalhar com clientes usando a web para solucionar seus problemas em uma base de custos muito menores.