

Como julgar o sucesso do lean?

Autor: Daniel Jones
Publicado: Jul/2011

O lean é uma jornada e em minha mente a melhor forma de analisar seu sucesso é verificando quanto as pessoas aprenderam até agora e quão preparadas elas estão para dar o próximo passo nesta jornada.

Frequentemente encontro pessoas que me dizem que “**o lean mudou suas vidas**”. Assim como essa afirmação certamente mostra a validade de se escrever livros novos, ela também apresenta uma oportunidade de fazer perguntas instigantes. Eles conseguem me mostrar como o lean mudou a forma de trabalharem com seus colegas e com o que estão trabalhando? Estão por acaso realmente trabalhando juntos em equipes, definindo seus próprios padrões de trabalho, visualizando o progresso diante do plano e resolvendo problemas que os impedem de fazer a coisa certa para os clientes e para sua organização? Isso é mais importante do que a quantidade de cursos de treinamento ou semanas de *kaizen* que as pessoas têm feito.

Depois eu peço que me mostrem se o lean têm capacitado-os para mudar a forma como o trabalho flui ou como o fluxo de valor do qual fazem parte está funcionando. O lean os ajudou a criar estabilidade onde havia caos, a nivelar o trabalho e a permitir que ele flua alinhado à demanda dos clientes? Na verdade, eles sabem claramente quem é seu cliente imediato e seu cliente final e podem distinguir a demanda real da demanda criada? De suas respostas e olhando para seus mapas de fluxo de valor rapidamente torna-se claro o quanto de todo seu fluxo eles conseguem enxergar, particularmente além de sua própria área, planta, departamento ou organização. Torna-se fácil também enxergar se a lógica essencial tem mudado fundamentalmente – do lote ao fluxo e do empurrado para o puxado etc.

O próximo passo é perguntar se eles têm gerenciado para alinhar todas as melhorias ao longo de seus fluxos de valor e proporcionar resultados significativos de qualidade, entrega e custo para os clientes e de mais lucro, produtividade e vendas crescentes para seu negócio, enquanto poupam ou evitam despesas de capital. Além disso, os resultados têm sido reconhecidos pelos gerentes seniores? Porque ser capaz de demonstrar que um bom processo é a melhor forma de conseguir bons resultados é essencial para apoiar o lean a partir do topo.

Conforme aprendemos a praticar o método científico incorporado no A3, escuto cada vez mais os gerentes dizerem “**o lean mudou meu modo de pensar**”. “Agora começo perguntando qual é o problema que estou tentando resolver e qual a importância de que ele, em vez de muitos outros problemas, seja resolvido”. Dar uma olhada em seus A3 mostra muito sobre o processo mental por trás de suas histórias apresentadas

nos A3. Quanto menos rebuscado – com lápis e na borracha em vez do Power Point – e quanto mais visual – mais imagens e menos palavras – mais profundo será esse raciocínio. Seus portfólios de A3 também dizem muito sobre o tipo e o nível dos problemas que eles são capazes de enfrentar atualmente.

Então, peço aos gerentes que me levem para uma caminhada pelo *gemba* das áreas pelas quais eles são responsáveis, a fim de entender quão profundamente esse pensamento tem sido disseminado e tem influenciado as tomadas de decisões. As metas principais, o progresso do trabalho frente ao plano e os problemas atuais são visíveis e regularmente revisados no *gemba*, ou as decisões ainda são baseadas em dados revisados em um escritório? Os processos de escalonamento respondem rapidamente aos problemas de forma clara e todos estão engajados em revisar o progresso dos projetos A3 diariamente ou semanalmente? A gerência está usando A3 para traduzir metas superiores em ações e para criar um diálogo entre as equipes ao longo do fluxo de valor, e estão usando esses projetos para orientar os funcionários a usarem o método científico?

Depois pergunto se essa abordagem científica de pensamento tem melhorado a produtividade e a eficácia da gestão, particularmente na forma como usam seu tempo. Eles conseguem focar realmente em algumas ações vitais que farão a maior diferença para alcançarem suas metas ao passo que se tornam confiantes para descartar o resto? Eles gastam bem menos tempo em reuniões infinitas e mais tempo revisando o progresso e os projetos no *gemba*? A grande estabilidade em seus processos tem liberado tempo gasto para “apagar incêndios”, tempo que agora pode ser usado para liderar e orientar atividades de melhoria?

Agora estou começando a escutar gerentes dizerem “**o lean significa a necessidade de mudarmos nossa forma de gestão**”. Sim, é isso mesmo! O maior tesouro é quando a alta administração reconhece que eles precisam liderar a transformação lean e focar nessas novas formas de trabalharem juntos e em novas formas de pensarem em como preencher as lacunas fundamentais no desempenho que farão a maior diferença para o negócio e para o cliente. O debate sobre as lacunas vitais foi visualizado em uma *obeya* e foi transformado em projetos e ações fundamentais usando o desdobramento da estratégia? Esses projetos essenciais foram providos de recursos e os outros descartados?

Isso nos leva ao próximo passo importante que é dar a alguém a responsabilidade pela liderança desses projetos para tornar as atividades gerenciadas de anteriormente forma separada em um fluxo de trabalho integrado, ou fluxo de valor, incluindo a sincronização de todos os processos suportes essenciais. Gerenciar o relacionamento entre essa responsabilidade horizontal e a autoridade vertical sobre os recursos necessários para executar esse reprojeto é um novo desafio. A organização está pronta para embarcar em experimentos a fim de aprender como fazer isso funcionar?

O desafio final é reconhecer que no fim o lean é uma responsabilidade da linha de frente, e não do *staff*, e que o conhecimento lean é desenvolvido por meio do envolvimento em experimentos sucessivos controlados – ‘aprender fazendo’ – em vez de programas de treinamento padrão instruídos por especialistas da matriz ou por consultores terceirizados. Uma transformação lean é construída por meio de uma grande quantidade de experimentos controlados, levando o conhecimento sobre as práticas através das comunidades da prática e compartilhando-os através de cerimônias de reconhecimento e de uma intranet com projetos A3. Em minha experiência, essa abordagem “faça algo rapidamente” não somente gera resultados mais rápidos como também “acende as luzes” na cabeça das pessoas para adotar essa iniciativa e trabalhar com ela ao longo do tempo, em vez de sobreviver a mais uma iniciativa da matriz.

Como vimos, a jornada lean é constituída do aprendizado de novas formas de se **trabalhar em conjunto**, do aprendizado de novas formas científicas de se **pensar** e do aprendizado de novas formas de se **gerir** organizações. Quanto mais você aprender, mais tomará consciência de que deve aprender mais!

Traduzido por Tamiris Manzano.