

# Lean e a Excelência Operacional

Autor: Daniel Jones  
Publicado: Set/2011

É um erro pensar em lean apenas como uma das muitas ferramentas no portfólio da Excelência Operacional. A Excelência Operacional é realmente uma definição para diversas “melhores práticas” diferentes. Lean, por outro lado, é um conjunto bem específico de práticas integradas, ferramentas e comportamentos derivados de um modelo de referência muito claro. O Lean se constituiu de anos de práticas e experimentos na Toyota e em empresas de outros setores que têm seguido seu exemplo. Ele não surgiu por meio da aplicação de teorias às práticas do negócio.

Entendido corretamente, o lean é uma abordagem muito mais fundamental e abrangente para solução de problemas do negócio e para criação de valor aos clientes. Também é muito mais do que engajar funcionários na melhoria contínua e na eliminação de desperdícios.

Um dos pontos-chave que distingue o lean é seu **escopo** – o qual compreende todo o processo de criação de valor – tais como, uma cadeia de suprimentos global ou uma jornada de pacientes do início ao fim. Em vez de desenvolver novos sistemas suporte – tais como, melhores previsões ou sistemas suporte de decisão – o lean foca no trabalho real que cria o valor pelo qual o cliente paga. Isto é o que os pensadores lean chamam de fluxos de valor.

O lean traz muitas ferramentas diferentes para dar suporte de modo que cada etapa de criação de valor pode ser desempenhada de forma certa da primeira vez na hora certa, depois conecta as etapas em um fluxo físico ou através de sinais de puxada e, então, nivela a carga de trabalho para alinhar a capacidade com a demanda. Conforme o trabalho de criação de valor primário começa a fluir, o lean aplica essas ferramentas para sincronizar todas as atividades suporte que permitem que o fluxo de valor primário flua e todos os elementos dos quais um cliente precisa para resolver seus problemas – tais como, resultados de testes, medicamentos e terapias, para um paciente de um hospital. Este, por sua vez, exige a gestão lean correta para assegurar que o trabalho flua de acordo com o plano, para priorizar questões e eliminar obstáculos, a fim de fazer fluir e apoiar a solução da causa raiz do problema.

O resultado real é um sistema de criação de valor projetado de trás para frente, da definição de valor para o cliente, e em volta de atividades que criam este valor, mais corretamente e com bem menos esforços desperdiçados e custo. Enquanto a maioria das organizações iniciam a implementação do lean em suas atividades, o potencial verdadeiro do lean surge da oportunidade de reprojeter a próxima geração de produtos ou serviços e os fluxos de valor que os entregam sem a influência de recursos existentes. Produtores estão, por exemplo, olhando agora para os fornecedores locais, em vez de fornecedores distantes de baixo custo, e as policlínicas estão agora oferecendo serviços que anteriormente eram disponibilizados apenas em hospitais de cidades grandes.

Outra coisa que distingue o lean é sua **profundidade**. Quanto mais as atividades são conectadas e sincronizadas e o estoque de tempo ou físico entre elas são removidos, mais a operação de todos os sistemas depende de habilidades, comportamentos e direção de cada funcionário.

Por um lado, tal sistema integrado multiplica a probabilidade de interrupções as quais devem ser respondidas rapidamente. Por outro lado, ele provê *feedbacks* extremamente valiosos sobre as causas dessas interrupções e sobre outras mudanças, que, do contrário, podem ser escondidas ou perdidas. É exatamente para alavancar esses *feedbacks* que as **principais habilidades lean** não são apenas nas ferramentas e técnicas, mas sim o uso do método científico para definir e diagnosticar um problema, entender os fatos, experimentar diversas contramedidas e verificar qual delas resolveu o problema. Já que a solução de problemas só pode ser feita combinando o conhecimento detalhado do trabalho com o contexto do problema, essas habilidades precisam ser aprendidas por cada funcionário, não apenas por especialistas. Desenvolver essas habilidades e usar a abordagem experimental para melhorar constantemente o desempenho de cada fluxo de valor é algo que se aprende fazendo, e não em uma sala de aula.

Para permitir que os fluxos de valor sigam por entre as instalações, departamentos e organizações, alguém tem de tomar a responsabilidade por criar condições para a colaboração entre todos os envolvidos. Engenheiros-chefe lean, gerentes de projeto e gerentes de fluxo de valor têm a responsabilidade pelo

desempenho de seu produto, projeto ou fluxo de valor, enquanto a autoridade sobre os recursos necessários para sua realização permanecem com o departamento vertical dos líderes de função. As chaves para fazer isso funcionar são: o acordo de todas as partes sobre os fatos da situação atual e o compromisso com um plano acordado e único de seguir em frente. A equipe, então, revisa desvios do plano muito frequentemente, elimina qualquer obstáculo e captura todo aprendizado para o futuro. Os pensadores lean usam a gestão visual em todo lugar de forma precisa, porque isso reforça **comportamentos colaborativos**.

Sistemas altamente transparentes e interdependentes levantam literalmente milhares de coisas que poderiam ser melhoradas na organização. A habilidade de um líder lean é ser capaz de **estabelecer a direção** e de focar os esforços de todos em algumas coisas vitais que farão a grande diferença para a organização, para seus clientes, funcionários e acionistas. Isso significa ser capaz de traduzir objetivos organizacionais em lacunas mensuráveis que precisam ser preenchidas e usar o desdobramento da estratégia para criar um diálogo na organização fluxo abaixo, a fim de acordar as ações que contribuirão para o preenchimento dessas lacunas, assim estas poderão ser adequadamente providas de recursos e outras, anuladas. Também significa que diagnosticar e direcionar as causas ocultas de instabilidade – tais como, a amplificação de pedidos entregues fluxo acima ou o atraso de altas médicas que causam filas nas admissões de um hospital. Finalmente, os líderes devem agir para utilizar a capacidade ou os recursos monetários disponíveis para reduzir custos e aumentar as vendas sem exigir capital adicional.

**Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.**