



Outros

Qual ideia lean você gostaria de ter aprendido antes?

PLANET LEAN – 28/11/2016

UMA PERGUNTA, CINCO RESPOSTAS – Com a pergunta deste mês tentamos entender qual ideia ou princípio lean nossos entrevistados gostariam de ter aprendido antes ou melhor em suas jornadas. Então, levante a cabeça... você pode estar em uma situação semelhante.

“Qual ideia ou princípio lean você gostaria de ter aprendido antes ou melhor?”

MONICA ROSSI, associada de pós-doutorado em desenvolvimento lean de produtos do Politecnico di Milano – Itália

Enquanto acadêmica, trabalho com muitas empresas, pessoas, situações e formas diferentes de pensar. Não diria que exista *uma* ideia que eu gostaria de ter aprendido antes, mas gostaria de saber como comunicar melhor o lean desde o início. No passado, sempre que falava sobre *engenharia simultânea baseada em conjunto, kaizen* ou simplesmente *desperdício*, eu acreditava que todos entenderiam o que eu dizia. Eu não havia percebido isto, mas, apesar de o lean ser uma linguagem comum, nós não a aprendemos todos ao mesmo tempo.

Percebi bem cedo – é difícil não perceber quando você vê expressões confusas e hostis em sua audiência – quão importante é ultrapassar os “rótulos” e os jargões e ir direto à principal mensagem por detrás das ideias lean. É isso que precisamos comunicar. E é isso que vai criar uma base comum, permitir nos conectar com as pessoas que ensinamos (essa é minha própria versão de escutar o cliente) e, eventualmente, falar a mesma linguagem que eles. Aprendi que, assim que começamos a fazer isso, as pessoas saem da defensiva e se abrem à ideia de mudança. Nossas aventuras lean podem, então, começar, nos levando a qualquer lugar – seja em uma indústria de astrofísica na Itália ou em uma pequena empresa em Myanmar!

STIJN SLOOTMANS, gerente de projeto da UZALean, hospital universitário de Antuérpia – Bélgica

Nosso hospital, o hospital universitário de Antuérpia (UZA), iniciou sua jornada lean há cinco anos. Para informar e envolver o pessoal da linha de frente, organizamos várias sessões de treinamento. Essa foi a chance da gestão hospitalar para comunicar o que queríamos alcançar com o lean enquanto organização. Nos últimos cinco anos, nossos *coaches* lean têm apoiado os gerentes de departamento e de linha de frente enquanto trabalhavam em projetos de melhoria. No entanto, tornou-se evidente que os departamentos não estavam todos



indo na mesma direção – a ligação entre melhorias e metas globais da organização (incluídas em nosso documento Strategy 2020) não era suficientemente clara. Naquela época, tornou-se claro que o desdobramento estratégico era crítico. Em retrospectiva, provavelmente deveríamos ter tentado dominar isso antes.

Nossos coaches lean e nossa equipe de gestão foram inspirados pelos esforços hoshin realizados em outros hospitais e decidiram implementar o desdobramento estratégico na UZA. O método nos ajudou a comunicar e visualizar nossa estratégia e focá-la em nosso norte verdadeiro: qualidade e conhecimento. O norte verdadeiro é agora visualizado em todos os quadros de melhoria do departamento, e cada novo projeto está claramente ligado às metas departamentais e organizacionais.

SARAH WILLIAMS, chefe dos serviços estudantis de Christleton High School – Inglaterra

Acreditar que o pensamento lean poderia ser aplicado a qualquer área do setor público é um dilema com o qual muitos de nós brincamos em nossas mentes: o conceito de sua aplicação à educação, certamente no início de nosso projeto em Christleton High School, não parecia nada menos do que um mistério para mim! Minha impressão hoje não poderia ser mais diferente!

Que ideia lean que eu gostaria de ter aprendido mais cedo? Definitivamente a ideia de definir o valor e entender que o valor só é significativo quando seus resultados são um serviço que responde a uma necessidade do cliente. Essa ideia foi fundamental para nosso sucesso na escola (e ela é, de fato, fundamental para o sucesso de qualquer um). Então quem são nossos clientes na educação? Quais são suas necessidades? O que nosso serviço precisa oferecer para garantir que essas necessidades sejam atendidas? Isso é verdadeiramente fascinante... mas nós realmente perguntamos isso com frequência no setor da educação?

PIERRE MASAI, CIO da Toyota Motor Europe – Bélgica

Olhando para trás, para os fundamentos do STP e para minha própria jornada lean, o que eu gostaria de ter aprendido e aplicado mais cedo está embasado no pilar *Jidoka*. Embora a literatura lean fale sobre o fluxo, há relativamente pouco sobre *Jidoka*, que nos diz para parar o fluxo em caso de problemas, pensar profundamente e garantir que esses problemas não reapareçam.

A aplicação para linhas de montagem com cabos *andon* é bem conhecida, mas a aplicação para o trabalho intelectual não é tão simples. Muitos problemas são identificados e visualizados, mas não conseguem parar o trabalho, e, então, concentra-se na resolução estrutural. Como consequência, os problemas continuam ocorrendo, e o fluxo não melhora. É contraintuitivo parar uma linha completa por causa de um problema de qualidade em um único lugar, mas a resistência dos colaboradores intelectuais e de sua gestão é ainda maior. Vamos aplicar isso mais cedo com coragem.

[Para ler um perfil de Pierre (em inglês), clique [aqui](#)]



CATHERINE CHABIRON, *coach lean* e membro do Institut Lean France – França

Tenho trabalhado com lean na TI há anos, dentro do departamento de TI de uma grande fabricante de equipamentos para automóveis. Começamos com projetos e, em seguida, mudamos para apoiar as operações e os *data centers* – em cada um desses casos, passamos muito tempo no gema com nossos clientes internos da fabricação e da cadeia de suprimentos para desenvolver competências no fluxo e na gestão de dados no ERP. Nosso foco estava constantemente na produção e na execução – onde os problemas de TI e de má qualidade dos dados podem criar confusão – e conseguimos bons resultados em termos de estabilidade e eficiência.

Nos últimos dois anos, porém, comecei a focar em atividades fluxo acima: como podemos projetar nossos produtos ou sistemas de TI em primeiro lugar? Devemos gerenciar nosso desenvolvimento de produtos como um conjunto interminável de tarefas ou realmente olhar para o produto que estamos construindo? Devemos incluir o uso e as vantagens competitivas em nosso projeto? Não vamos discutir nossos projetos com aqueles que serão responsáveis pela montagem ou pelo serviço pós-venda? Uau! Sinto que eu deveria ter pensado em tudo isso há muito tempo. Um gerente da Toyota na Austrália uma vez me disse algo que realmente me surpreendeu: "onde é que o processo toca o produto?". De fato, nós nos apaixonamos com nosso processo de desenvolvimento de produtos e amamos o trabalho por etapas de produção, mas quando realmente passamos um tempo olhando para o produto?

Fonte: [Planet Lean](#)

