

Construção

Construindo um futuro melhor de uma maneira melhor

DOUGLAS COOPER



DESTAQUE - Com base nos benefícios do Last Planner System®, o pensamento lean está apoiando as pessoas da Turner Construction Company à medida que resolvem os problemas de maneira estruturada. A imagem acima mostra a palavra escrita em *kanji*. Os dois primeiros caracteres (*jishu*) significam autonomia ou autoconfiança; o final (*ken*) significa polir ou desenvolver. Assim, a palavra pode ser traduzida como “autodesenvolver”. *Jishuken* é o método da Toyota de desenvolver os colaboradores de alto nível em solucionadores de problemas.

As pessoas que trabalham na indústria da construção conseguem fazer todo tipo de milagre, desde que tenham um plano bem pensado e comunicado para isso. O Last Planner System nos deu essa estrutura tão necessária para gerenciar a produção em nossos projetos.



Desenvolvido por Glenn Ballard e Greg Howell, o Last Planner System é uma ferramenta para criar previsibilidade e confiabilidade nos cronogramas do projeto. Ele também fornece uma plataforma para colaboração entre os vários negócios que trabalham em um projeto de construção. As equipes da Turner Construction Company viram isso como uma porta de entrada para o lean, uma maneira de explicar os princípios e as técnicas lean.

Nossa visão do Last Planner System evoluiu com o tempo. Chegamos à conclusão de que não é uma exigência de um sistema de gestão lean, mas uma ferramenta e um sistema em si para gerenciar o cronograma, a produção e a variabilidade. O Last Planner System nos permite coletar dados, medir planejamento e desempenho, monitorar informações e gerenciar a produção em nossos projetos. Vimos os benefícios do sistema em primeira mão. É um ótimo sistema e produz ótimos resultados. No entanto, à medida que nos esforçamos para nos tornarmos mais lean, temos que dissociá-lo da discussão lean mais ampla. Por si só, o Last Planner System não muda a maneira como as pessoas pensam, o que é um elemento crítico em qualquer transformação lean.



DESENVOLVENDO LÍDERES, MOSTRANDO RESPEITO

Na Turner, nós realmente queremos implementar o lean. Descobrimos que o entendimento e a aplicação cada vez mais aprofundados do lean realmente transformarão nossos negócios e beneficiarão nossos colaboradores, clientes, parceiros e projetos.

Estamos aplicando o pensamento lean em nossas atividades de resolução de problemas como forma de aprofundar nosso envolvimento no ponto de trabalho e com os membros da equipe mais próximos do trabalho - os especialistas no assunto. Estamos usando a metodologia A3 de resolução de problemas para apoiar esse trabalho.





O Lean Enterprise Institute (LEI) nos ajudou ao longo do caminho. O LEI primeiro nos ajudou a visualizar nosso processo de aquisição. Com a orientação deles, montamos um quadro visual que mapeia as diferentes etapas do processo e os problemas que enfrentamos ao longo do caminho. O resultado foi o aumento da eficiência do processo, o alinhamento da equipe, o aumento da colaboração funcional cruzada e a transparência do processo. Agora temos equipes utilizando e aprimorando as ferramentas que aprenderam. Mais importante ainda, as equipes estão exibindo o pensamento que ressalta as ferramentas.

Um exemplo disso é o de um novo membro da nossa equipe na Turner que identificou 1.255 arranhões e amassados em uma seção. Ele as categorizou e foi observar e se envolver com o subcontratado. Juntos, eles criaram uma lista de cinco contramedidas, o que levou a uma redução de 82% no número de arranhões e amassados na próxima fase do trabalho. Nosso engenheiro de projetos foi treinado através do pensamento A3 por seu gerente geral - sem necessariamente saber o que era um A3. Como resultado do processo, ele foi autorizado a resolver um problema específico e, sem dúvida, utilizará a metodologia A3 para problemas futuros. Treinar e orientar as pessoas a pensar de forma diferente sobre os problemas pode ser um desafio, mas vale a pena. Problemas simples, específicos e mensuráveis resolvidos podem se traduzir em enormes melhorias em uma unidade de negócios, região e empresa.

À medida que nossos líderes eram expostos a novos aspectos do lean, eles passaram a tomar a iniciativa de visualizar seu próprio trabalho. Nossa liderança na unidade de negócios, sob a orientação e o comprometimento de nosso vice-presidente sênior, Charlie Murphy, deu o próximo passo em nossa jornada lean e embarcou em um programa de desenvolvimento de liderança focado no uso do pensamento lean na resolução de problemas. Como parte do curso inicial, 10 líderes - gerentes gerais e chefes de departamento - foram solicitados a selecionar um problema específico do projeto / departamento, visitar o gembu para coletar dados do estado atual por observação e engajamento e usar a estrutura e o pensamento A3. Cada líder recebeu seu próprio coach para guiá-lo através do processo e aprendizado associado. O objetivo era tanto apresentá-los à metodologia A3 quanto desenvolver suas habilidades de coaching. Uma segunda turma de líderes agora está sendo treinada pelos participantes da turma inicial.

Ter nossos líderes seniores trabalhando nos problemas da linha de frente gera aprendizados muito importantes - o mais importante é, talvez, que o pessoal da linha de frente passa a ser aprimorado, uma vez que eles apreciam profundamente seu trabalho. Definitivamente, vemos uma correlação direta entre o desenvolvimento de líderes lean e a capacidade de nosso pessoal ter sucesso. De fato, as pessoas estão abordando a resolução de problemas de uma maneira diferente, tipicamente começando com múltiplas rodadas de observações no gembu. Isso é possível porque nós, como líderes, estamos percorrendo o mesmo caminho de aprendizagem e dando o exemplo certo.





O engajamento na análise da causa raiz está tendo um impacto drástico na segurança. Tivemos incidentes em um dos projetos envolvendo bonecas de drywall. Fizemos perguntas e nos aprofundamos um pouco, tentando entender em que ponto do transporte de material a maioria dos incidentes ocorria. Descobrimos que a maioria ocorria durante o que chamamos de “entrega terciária” - esse é o estágio no qual os materiais são retirados do caminho após o uso. As pessoas que lidam com os materiais nesse estágio não estão tão familiarizadas com eles quanto as pessoas que transportam os materiais do caminhão ou os que fazem a “entrega secundária”, que são as pessoas que movimentam o material do depósito para onde ele será instalado. Também foi descoberto que as carretas transportando um material muitas vezes não foram projetadas para transportar o material em sua configuração atual, resultando em um problema de distribuição de peso. Nós cavamos ainda mais fundo e descobrimos que não tínhamos nenhum processo para saber quais bonecos eram classificados para quais pesos, nem em que condição eles estavam. Implementamos contramedidas, incluindo a avaliação de condições, desativando os carrinhos e criando oportunidades de aprendizagem em torno desses carrinhos. Essas ações resultaram em um maior desempenho de segurança.

Essa abordagem reforçou em mim a importância de ir ao gembá e observar. O tempo gasto no gembá é transformador, pois apoiamos e nos engajamos com os provedores de valor da linha de frente. Essa é a essência do respeito pelas pessoas.

Fonte: [Planet Lean](#)

Publicado em 14/12/2018

O AUTOR



Douglas Cooper é vice-presidente e gerente regional lean na Turner Construction Company, em Nova York.

