Cultura e liderança

Como montar uma sala *obeya*?

MICHAEL BALLÉ

Montar uma sala obeya é de extrema importância para qualquer empresa que esteja engajada na jornada lean. Neste esclarecedor artigo, o gemba coach Michael Ballé nos diz quais são os primeiros passos e as precauções que devemos tomar antes de proceder à criação de nossa sala obeya.

Caro *Gemba Coach*.

Gostaria de montar uma sala *obeya* – por onde devo começar? Qual é a maneira mais simples de fazer isso?

Pergunta interessante – não tenho certeza que exista uma resposta única para isso, mas posso compartilhar como faço com os CEOs que conheço. Provavelmente, seu primeiro problema será… encontrar uma sala! Na verdade, qualquer parede serve, mesmo que seja no corredor.

Qual é o problema que estamos tentando resolver? Pense em uma equipe esportiva. Todos os jogadores querem ir para o campo e jogar. No fundo, eles estão convencidos de que, se o treinador os deixasse entrar e dar o seu melhor, eles venceriam. Mas qual é a probabilidade disso acontecer? O treinador sabe que deve primeiro treinar cada jogador individualmente e discutir estratégias com a equipe, para que eles façam mais do que correr atrás da bola, mas tragam reflexão e cooperação em suas ações para vencer. Os jogadores aceitam isso, mas (e essa é a natureza humana) muitas vezes se ressentem do tempo que passam sem a bola.

As equipes de gestão são, com razão, organizadas por especialidades. Isso leva a silos. Não podemos acabar com os silos, porque a maioria das operações agora é tão especializada que o silo atua como uma universidade. As empresas que tentaram organizações "planas" e "focadas em processos" aprenderam a lamentar a decisão, porque, sem especialização, o conhecimento simplesmente desaparece como a neve exposta ao sol. O sonho de uma organização plana e de processo ainda está por aí, mas exemplos de sucesso são poucos (principalmente na fase inicial, quando não há tanto conhecimento especializado por perto). Por outro lado, a especialização funcional, se não for tratada corretamente, leva a uma ineficiência maciça e a

uma tendência dos diretores de combater guerras territoriais e questões internas mais do que se preocupar com os problemas do cliente: o foco se volta para dentro, inevitavelmente.

No que focar

Na minha opinião, o objetivo da *obeya* é manter os olhos da equipe de gestão focados e desenvolver o trabalho em equipe. Para fazer isso, costumo me concentrar em três tópicos:

1. ***Reclamações do cliente***: o valor é sempre misterioso, e precisamos constantemente focar novamente a equipe de gestão em seu objetivo: atender aos clientes. Ao analisar todas as reclamações dos clientes, mantemos a atenção coletiva focada neles. Não esperamos consertar tudo, mas queremos focar no que faz o cliente reclamar – o que o cliente estava fazendo que criou o problema? Os clientes estão se comportando de maneira diferente? Fatos são fatos, e toda reclamação de cliente é um fato de que nosso produto ou serviço foi inadequado para uma pessoa e precisamos descobrir o porquê. A *obeya* está lá para criar espaço para pensar em nossos clientes e no valor que oferecemos.

2. ***Principais indicadores de desempenho e objetivos de melhoria***: toda equipe esportiva precisa de uma maneira clara de marcar pontos/gols coletivamente para lutar em conjunto – todo esporte tem um esquema de pontuação. No lean, nossos principais indicadores são incidentes de segurança, reclamações de qualidade, entregas perdidas, estoques, produtividade e sugestões implementadas, além de alguns específicos, como novos produtos lançados no prazo ou número de alterações de engenharia solicitadas após a aplicação das ferramentas e assim por diante. Na minha experiência, ter até sete indicadores é bom; se há mais que sete, as pessoas perdem o interesse em alguns deles. Dois recursos lean específicos devem ser procurados:

   - Um objetivo dinâmico: a diferença entre excelência operacional e excelência lean é que, no lean, não queremos atingir um nível determinado, mas queremos melhorar o que existe: portanto, uma melhoria de 2% ao mês é muito diferente de uma meta para o ano – desenhe uma linha dinâmica através do indicador.

   - A3 completados: uma vez por semana, um membro da equipe de gestão faz uma apresentação de um A3 concluído, correspondendo a um dos tópicos de melhoria de desempenho. Se houver 10 membros na equipe, significa que cada um tem 10 semanas para concluir um A3 – a ideia não é apresentar problemas em aberto para discutir juntos – esse é o trabalho regular –, mas discutir o as implicações do “agir” dos problemas resolvidos em equipe, além de aumentar a confiança em nossa capacidade de resolver problemas e trabalhar juntos.

3. ***Próximas mudanças que afetarão a todos nós***: um novo produto ou novo processo que está em andamento e que todos os diretores de equipe precisam integrar em seu trabalho atual. Ao publicar as mudanças planejadas nas salas *obeya*, podemos começar a pensar em obstáculos e questões específicas para preparar as equipes para a mudança. Isso aparecerá como uma descrição com o nome do líder do projeto, o plano e um espaço para discutir questões.

Todas as *obeyas* são diferentes, mas posso olhar para esses três tópicos antes de entrar na sala e, no mínimo, ficar confiante por ter definido um espaço de pensamento para a equipe de gestão trabalhar junta em (1) satisfação do cliente, (2) *kaizen* de melhoria de desempenho e (3) preparação para a próxima etapa de mudança.

Fonte: Lean Enterprise Institute