2 Second Lean™

Como fazer Crescer as Pessoas e Criar uma Cultura Lean



Paul A. Akers

Louvor ao

Lean em 2 Segundos

Esta é a história da busca pessoal de Paul Akers para criar uma empresa Lean, com o seu aflitivo apelo pela aventura, explorando novas possibilidades (no Japão, na FastCap e na sua vida), o seu caminho de erros e revelações e finalmente o prémio, a verdade sobre o coração e a alma do Lean. Através das fotografias da jornada Lean de Paul, conhecemos a pessoa, o processo para ser Lean e os princípios que mudam tudo. Paul demonstra o mesmo espírito de aventura que imagino que devem ter sentido, há muitos anos, os engenheiros da Ford™ e da Toyota™, um espírito tão frequentemente perdido no Lean moderno.

O Lean em 2 Segundos é uma corporização tangível dos princípios. É rápido, eficaz e transmite uma imensidade de valor. Aqui não há conversa de consultor ou a ortodoxia de guarda da fé, mas um poder profundo, quase espiritual de ser Lean.

Este livro notável destaca-se entre a pletora dos livros Lean. Se é novo no Lean, adquira este livro! Se é um especialista em Lean, adquira este livro! De uma forma ou outra, não o desapontará."

~Randall Benson - Consultor de Lean e autor de The Quest Effect

"Isto é fantástico. Adorei todas as fotografias. Adoro as aplicações em casa. Se todos os 'gurus' Lean praticassem o que pregam.….hmmmm…."

~Holly Duckworth, Ph.D. - Kaiser Aluminium

Vice-Presidente para a Melhoria Contínua

"Conheci o Paul Akers da FastCap há mais de um ano. Paul visitou pessoalmente a Cidade de Ferndale e passou algum tempo com os funcionários ensinando-lhes os conceitos do "Lean."

Continuámos os ensinamentos do Paul e abraçámos e usamos diariamente os princípios do Lean que ele descreve tão eloquentemente em Lean em 2 Segundos. Todas as sextas feiras temos a nossa mesa redonda Lean. O Lean é uma parte tão importante do que um governo deve ser e fazer. Muitas vezes o público tem uma opinião muito distorcida dos funcionários do governo. Os funcionários da nossa cidade abraçaram o conceito da procura constante de melhorias e eficiências no exercício das suas funções.

Estou muito impressionado com a forma como todos os funcionários interagem e partilham ideias para a melhoria.Isto contribuiu mais para uma verdadeira atmosfera de equipa que aquela que existia no passado. Todos, do novo empregado ao veterano de longa data, devem sentir que têm valor e que as suas ideias podem fazer a diferença.Todas as cidades deviam experimentar o que o LEAN pode fazer!"

~Gary S. Jensen – Presidente da Câmara, Cidade de Ferndale, Washington

"Aprenda como operar com a máxima eficiência ao mesmo tempo que cria um ambiente produtivo e positivo em tudo o que faz. "Os excelentes exemplos e a análise feita neste livro são um excelente manual para qualquer pessoa que procure um crescimento com sucesso."

~Dr. Nido Qubein - Presidente, High Point University e Presidente, Great Harvest Bread Co.

"Paul Akers tem uma paixão pelo Lean que é absolutamente contagiosa. A FastCap continua na sua jornada Lean para melhorar continuamente. A sua

abordagem no envolvimento dos empregados pelas suas ideias é do melhor que há no mundo e isso +e demonstrado em tudo o que Paul e a sua equipa fazem."

~Harry W. Kenworthy – Diretor e Gestor do

Centro do Governo Lean

"Um grande livro de Paul Akers – o meu 'irmão Lean de outra mãe." Paul mostra-lhe que o Lean é uma coisa simples, que é divertido e que funciona realmente! Lean em 2 Segundos é uma história da Liderança e da Cultura Lean que o ajudará a FAZER o bem, a SENTIR-se bem e a LEVANTAR O MORAL de toda a organização. "

~Karl Wadensten – Presidente da Vibco Vibrators e Apresentador do Programa de Entrevistas na Rádio Lean Nation transmitidaem AM790 e 790Business.com

"Este poderoso livro leva-o ao mundo dinâmico da FastCap sem o custo do bilhete de avião. Descobrirá a poderosa comunidade de melhoria que a simplicidade, humildade e entusiasmo de Paul Akers criaram. Como o Paul faz notar – temos as coisas ao contrário. E depois o nosso pensamento dá uma reviravolta e fazemos coisas que nunca imaginámos possíveis. É por isso que me anima saber que o Paul ensina os seus princípios de melhoria contínua ao governo. Apesar da sua alegação que o Lean em 2 Segundos não é para alunos de MBA ou para pessoas que adorem teoria, recomendo que os especialistas em melhoria o leiam para terem uma ideia de simplicidade. Este livro traz o Lean para a vida. "

~Meryl Runion, CSP, autor de PowerPhrases e nove outros livros sobre a comunicação colaborativa

"Todos lhe dizem como implementar o Lean... mas Paul revela-lhe os valores que fazem o Lean crescer das próprias pessoas. Na minha opinião, esse é um contributo significativo deste livro para uma base de conhecimento mais ampla. Muito bem."

~Tony Oliver - Denver, Colorado

"Finalmente! Um livro gloriosamente interativo que torna a aprendizagem do Lean acessível, fácil de digerir e DIVERTIDA! As ligações do Código QR para os vídeos e os exercícios de reflexão que estimulam o pensamento envolvem-no numa extraordinária experiência de leitura..."

~Linda Kleineberg - CMO na VIBCO Vibrators

"Lean em 2 segundos é NOTÁVEL! Paul Akers é um inovador, que compreende totalmente o empoderamento, a criação da cultura e o serviço ao cliente. Pode estar apenas à espera de um livro bem escrito que o ajude a compreender o Lean rapidamente... bem, faz efetivamente isso, mas a própria estrutura do livro demonstra inovação, criatividade e um foco no cliente/leitor. Vaiadorar. Os líderes de hoje são inovadores, apaixonados, otimistas.Com Paul consegue os três de uma forma poderosa."

~Dr. Charles Schwahn,

Autor do campeão de vendas Total Leaders 2.0

"Brilhante, divertido e inteligente, Lean em 2 Segundos é a receita de Paul

Akers para conseguir manter e aumentar a melhoria contínua - despretensioso e testado na sua própria empresa, a FastCap. Esta é a voz e o espírito do Empreendedor Americano autêntico, mostrando-nos que o Lean pode ser aplicado em qualquer lugar e em todos os lugares e soletra-se sempre P-E-S-S-O-A-S. Ponham os vossos cintos de segurança. É uma leitura acelerada, poderosa e inspiradora... potenciada ao máximo graças às ligações de vídeo para os Códigos QR."

~Gwendolyn Galsworth, autora de Visual Workplace, Visual Thinking e Work That Makes Sense

"Paul Akers responde à pergunta "porquê" neste seu livro – Lean em 2 Segundos. Porquê o Lean? Paul dá ao leitor razões convincentes para embarcar na jornada Lean. Recomendo vivamente Lean em 2 Segundos a qualquer pessoa que procure respostas para tornar a sua empresa ou organização mais eficiente e mais lucrativa.

Como Executivo do Condado no Condado de Erie (Nova Iorque) introduzi o Lean Seis Sigma há quatro anos e transformei um condado falido num dos condados mais estáveis, do ponto de vista financeiro, da América. O Condado de Erie é o maior condado de Nova Iorque a norte e alberga a 3ª cidade mais pobre dos Estados Unidos (Buffalo).O nosso notável sucesso pode ser atribuído em 80% ao Lean e em 20% ao Seis Sigma.

O Lean é uma jornada para a vida inteira - uma jornada que vale bem o tempo e a energia que leva a compreender e a implementar. Paul Akers dá-lhe o 'empurrão', exatamente na medida certa para o ajudar a começar. Por isso... comece!"

~Chris Collins – Executivo do Condado, Condado de Erie , Nova Iorque

"Sempre que visito a FastCap as pessoasmotivam-me. A cultura Lean é contagiosa. Como a maioria dos locais de trabalho, tudo se resume ao pessoal. Se as pessoas aderirem e se sentirem entusiasmadas, funciona."

~Caleb Erickson, Gabinete do Xerife do Condado de Whatcom

2 Second Lean™

Como fazer Crescer as Pessoas e Criar uma Cultura Lean

Divertida

no Trabalho e em Casa

PaulA.Akers



FastCapPress

Copyright © 2014 da FastCap Press
Todos os direitos reservados,
incluindo o direito de
reprodução, no todo ou em parte,
por qualquer forma.

Para obter informação relativa a descontos especiais para compras de grandes quantidades, contacte, por favor, Paul Akers: 888-443-3748
ou paul@fastcap.com

Concebido por Paul Akers
Quarta impressão, Maio de 2014
Mais de 20.000 Cópias Vendidas
Fabricado nos Estados Unidos da América

Lean em 2 Segundos vem em TODOS os sabores
Pode lê-lo ...obter ainda mais conhecimento assistindo às ligações para os vídeos...e ouvir excelentes ideias numa edição aumentada em Audiolivro com inspiração extra “fora do guião” e mais histórias de inovação.

Consulte 2secondlean.com para ver estes produtos e todas as ideias Lean mais recentes!



Agradecimentos

Editores

Angie Vogt, que reviu o manuscrito original.

Angela Thompson, pelas derradeiras revisões.

Agradecimentos Especiais

Leanne Akers, minha mulher, por estar ao meu lado e construir uma vida e uma empresa extraordinária comigo.

Jon Lussier, por manter a FastCap® a funcionar tranquilamente enquanto eu mergulhava a minha cabeça neste projeto... e por todas as excelentes citações.

À equipa da FastCap, por ser a mais extraordinária equipa de pessoas com que alguém poderia trabalhar.

Keith Turley, por ter publicado primeiro e me ter dado um pontapé no traseiro para acabar o meu.

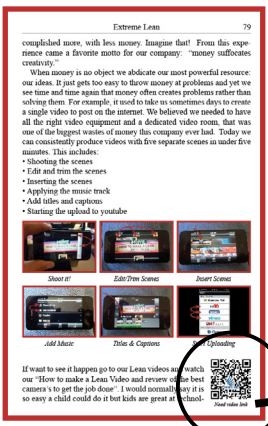
A um pensador Lean desconhecido

Em 1998 entrei numa fábrica de armários que tinha um aspeto totalmente diferente de qualquer outra que tivesse visto antes. Não havia inventário à vista, apenas trabalho em processo.A maioria das máquinas era silenciosa e a área de trabalho estava limpa e muito organizada. O trabalho naquele dia era calmo e o dono da empresa não estava em pânico, limitava-se a dizer ao pessoal para fazer a manutenção em todafábrica. A empresa tinha sucesso, era lucrativa e as pessoas pareciam gostar realmente do seu trabalho. Saí da loja a pensar, este tipo é maluco. Como pode fazer dinheiro e manter-se em atividade se o pessoal não está ina produzir o produto? Dois anos mais tarde saberia a resposta.

Índice

Prefácio		
Capítulo 1:	O que é o Lean?	12
Capítulo 2	Quer Dizer Que Sou Assim Tão Mau?	17
Capítulo 3:	Fluxo de Uma Peça	21
Capítulo 4:	A Partir Daqui Só Melhora	25
Capítulo 5:	O que O Chateia?	29
Capítulo 6:	Domo Arigato, Mr. Lexus!	37
Capítulo 7:	Pensemos como a Hoks!	43
Capítulo 8:	Vamos Criar uma Cultura Lean	51
Capítulo 9:	Além da Reunião da Manhã	60
Capítulo 10:	Vamos Fazê-lo na Casa de Banho	66
Capítulo 11:	Por Onde Começo?	70
Capítulo 12:	Lean Extremo	75
Capítulo 13:	Lean Humilde	83
Capítulo 14:	Os Três Pilares do Lean	87
Capítulo15:	Excelentes Perguntas	95
Capítulo 16:	Lean é uma Língua Estrangeira	113
Capítulo 17:	Organizar o Desperdício	116
Capítulo 18:	O Verdadeiro Sumo do Lean	125
Capítulo 19:	90% é Desperdício	127
Capítulo 20:	Estrelas Lean	130
Capítulo 21:	Fazero Lean Descolar	133
Capítulo 22:	A Todo o Vapor com Vídeos	136
Capítulo 23:	A Nossa Nova Casa	140
Capítulo 24:	Vamos Fazer um Visita	145
Recursos		150

Encontre


Extreme Lean 79

complished more, with less money. Imagine that! From this experience came a favorite motto for our company: "money suffocates creativity."

When money is no object we abdicate our most powerful resource: our ideas. It just gets too easy to throw money at problems and yet we see time and time again that money often creates problems rather than solving them. For example, it used to take us sometimes days to create a single video to post on the internet. We believed we needed to have all the right video equipment and a dedicated video room, that was one of the biggest wastes of money this company ever had. Today we can consistently produce videos with five separate scenes in under five minutes. This includes:

- Shooting the scenes
- Edit and trim the scenes
- Inserting the scenes
- Applying the music track
- Add titles and captions
- Starting the upload to youtube

Shoot it! | Edit/Trim Scenes | Insert Scenes

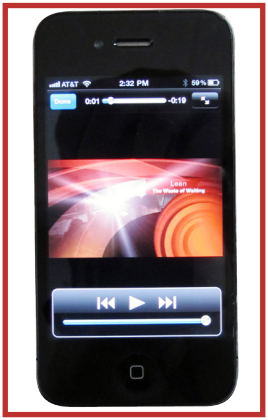
Add Music | Titles & Captions | Uploading

If want to see it happen go to our Lean videos and watch our "How to make a Lean Video and review of the best camera's to get the job done". I would normally say it is so easy a child could do it but kids are great at school-

Scan



Watch



O que são Códigos QR?

Procure-os no livro!

Use o seu smartphone para fazer o scan de quaisquer códigos QR neste livro...ou clique nos mesmos...e eles levam-no diretamente para aquele vídeo Lean ou PDF!

Todos os Vídeos Lean

http://bit.ly/xNSQoa

Os nossos melhores Vídeos Lean:

1.Secretária Lean
http://youtu.be/-POV-VqEJIg

2.Caminhada do Melhoria da Manhã
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

3.Resolução Lean de Problemas
http://youtu.be/gvIkPgf2eEE

4.“Burrito” Lean
http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo

Não tem Leitor de Códigos QR?

Encontre-nos na web

1. Visite www.fastcap.com
2. Clique no separador vídeo
3. Vídeos Lean



Todos os vídeos Lean da FastCap são 100%GRATUITOS!

É a nossa forma de retribuir o bem

Prefácio

Benvindo ao meu mundo do pensamento Lean Extremo. Depois de experimentar os vastos benefícios do Lean, vai desejá-lo, querê-lo e fazer qualquer coisa para o obter.

Porque o pensamento Lean fez uma enorme diferença na minha vida – a nível pessoal e profissional – quis que o título deste livro transmitisse o quão alcançável é a criação de uma cultura Lean arrebatadora. Embora haja muitos livros sobre o Lean, ainda não encontrei nenhum que fosse divertido. O grupo com quem faço bicicleta de montanha diria: "É DOENTIO! "De facto, quando andei à procura de livros e sites para recomendar às pessoas, tudo o que encontrei foram livros cheios de diagramas complicados e de linguagem teórica própria das escolas de gestão – definitivamente não transmitiam o Lean divertido que tenho vindo a conhecer e a adorar.

Este livro não se destina a alunos de MBA nem àqueles que estão interessados nas teorias de fabrico ou em fluxogramas. Este livro destina-se a escancarar a porta da oportunidade para as pessoas que pretendem melhorar a sua vida, no dia-a-dia, seja no local de trabalho ou em casa. O Lean não é tão complicado como os especialistas e os manuais querem fazer crer. De facto, à medida que for aprendendo a integrar uma abordagem Lean na sua vida, verá que quanto mais pensamento Lean tiver na sua vida, mais gozará a vida.

O pensamento Lean impulsionou a minha empresa de um pequeno negócio na minha garagem para uma empresa internacional, que fatura vários milhões de dólares. Tenho os empregados mais dedicados e divertidos que qualquer empresário desejaria ter. Vivo o sonho americano porque alguém partilhou comigo a genialidadedo pensamento Lean. Tal como os meus mentores japoneses, quero passar a dádiva dopensamento Lean para os outros e criaruma cultura mais próspera e mais produtivaem todo o mundo.



Paul com o seu Mentor Lean VP da Hoks, usando o boné do Paul.

O pensamento Lean é divertido e estimulante! As ideias que aprendi com os meus amigos Lean são revolucionárias! Tentei escrever um livro Lean - pequeno, visual e simples.

Há muitos workshops, manuais para executivos e outros livros no mercado. Quis escrever um livro que tornasse o Lean

acessível a todos, da dona de casa ao executivo.

Tenho por hábito ler um livro por semana para o meu desenvolvimento intelectual e jogo sempre um pequeno jogo quando acabo cada livro. Pergunto a mim mesmo "Qual foi aquela ideia que, se a aplicasse seriamente, mudaria omeu mundo?"Façoeste desafio no final de cada capítulo, adicionando um resumo intitulado "Ideia Chave". Este resumoreforça os principais pontos de cada capítulo da forma mais lean possível. Pode assim, a qualquer momento, rever ememorizar os princípios.

Ponha o cinto de segurança para uma viagem altamente energética à medida que começa a pensar e a ficar Lean!



O nosso grupo da visita no jantar com o Presidente da Hoks, uma das melhores empresas Lean que visitei no Japão.



Livros sobre Lean enfadonhos e monótonos!O Lean deve ser divertido



Os pensadores Lean estabelecem relações mais fortes superando todas as barreiras culturais.

Capítulo 1

O que é o Lean?



Paul e Leanne nos primeiros anos da FastCap.

Comecei a minha jornada Lean há dez anos. Nunca tinha ouvido sequer a palavra antes, mas o que aconteceu foi absolutamente espantoso. Eu e a minha mulher começámos a nossa empresa, FastCap, na nossa garagem, em 1997. A FastCap é uma empresa de desenvolvimento de produto especializada na produção de ferramentas e ferragens inovadoras para fabricantes de armários e construtores. Porquê produtos para carpintaria? Porque sou um artesão apaixonado que vive e respira pela oportunidade de passar as mãos por uma peça de mogno das Honduras.



Paul na sua oficina em casa

O nosso primeiro produto, a Fastcap, era uma capa autocolante para tapar os buracos dos parafusos dentro dos armários.





O nosso segundo produto foi uma ferramenta para posicionamento do laser chamada Laserjamb. Inventei estes produtos quando era fabricante de armários. Percebi a forma de os fabricar evender num mercado em que era especialista.(Como aparte o meu próximo livro seráComo Inventar e Vender o Seu Génio).

Fomos a um banco para pedir a nossa primeira linha de crédito. Eram $250.000, o que, para nós, era muito dinheiro. A comissão de empréstimos do banco aprovou o empréstimo, mas como a maioria das pequenas empresas fracassam, o presidente foi mais cuidadoso. Queriavisitar pessoalmente a FastCap para ter a certeza que as coisas “pareciam bem”,pelo que veio fazer-nos uma visita. Enquanto andava pelas nossas instalações,

notou que as coisas estavam extremamente organizadas, que tínhamos uma cultura disciplinada e que as coisas corriam sobre os eixos.



Paul com o Presidente do Banco,"Filho, tem aqui uma excelente empresa...":)

Depois da visita disse-me "Paul, empresto-lhe o dinheiro que quiser. Nunca estive numa empresa tão bem dirigida e organizada. Parece realmente saber o que está a fazer".

Sendo eu o empresário orgulhoso, aquele foi o melhor elogio que poderia esperar. A minha mulher, Leanne, e eu trabalhámos duramente para fazer crescer a nossa empresa e tínhamos acabado de ganhar oprémio da "Empresa em Início de atividade do Ano" no Condado de Whatcom.



A Equipa da FastCap nos primeiros anos.

Não será preciso dizer, que a impressão do presidente do banco confirmou a nossa ideia que as coisas estavam a correr extremamente bem. Estávamos a ter um bom lucro, os negócios estavam a crescer e a nossa empresa tinha uma cultura jovem, atual e ativa. Tudo parecia e corria bem. O que poderia correr mal numa empresa com um negócio lucrativo que inspirava tal confiança ao presidente do banco local? Isto suscita uma pergunta, "Poderia uma empresa com tanto sucesso ter problemas significativos para resolver?"



Gerir milhares decores de matérias-primas

Estávamos a ter problemas de inventário, mais especificamente com a gestão das matérias-primas recebidas. Contratei um consultor de produção para ver se ele poderia sugerir um programa de software para gerir o nosso inventário de forma mais eficiente.Depois de visitar asnossasinstalações-perguntei-lhe "Bem, Tracy, o que é que acha? Pode ajudar-me?"



Tracy, o consultor que me deu a notícia que não sabíamos o que estávamos a fazer.

A sua relutância era perturbante. Disse, “Bem, não sei. “Perguntei-lhe “Bem, qual pensa que poderá ser o problema? “Fez uma pausa, olhou à volta e disse “Quer saber a verdade?”

Respondi “Claro! “Retorquiu “Você não sabe o que está a fazer e não sabe como fabricar. “Aí!..



Paul…Em Queda Livre!

Uma semana antes o presidente do banco dissera-me que era a melhor empresa que alguma vez tinha visto e, agora, este tipo dizia-me que eu não sabia o estava a fazer e que essencialmente estava em queda livre.

Para compreender o quanto me doeram estas palavras, precisa deconhecer os meus antecedentes. Tudo o que tinha tentado na minha vida, até este momento, tinha não só alcançado como superado com distinção.Ascendi à categoria de Eagle Scout (categoria, obtida por mérito, nos Escuteiros dos EUA) aos 14 anos e aos 16 construí o meu primeiroinstrumento musical impressionando de tal forma o fabricante de guitarras Bob Taylor que este me contratou para trabalhar na Taylor Guitars™.Tive a sorte de participar no fabrico das primeiras 2000 guitarras que saíram daquela fábrica.



O mentor de Paul, Bob Taylor, da Taylor Guitars



Paul a tocar uma das suas guitarras feitas por medida.



Paul (de barba) com a sua turma de Artes Industriais.

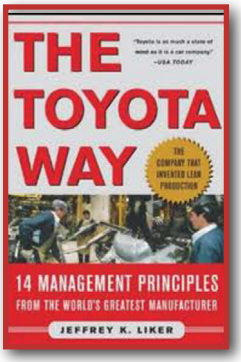
Depois de terminar a faculdade e com os meus antecedentes nos processos de fabrico, tornei-me professor de Artes Industriais,tendo sido depois contratado para gerir a construção de um condomínio com 100 apartamentos. Era um projeto de construção muito complexo e estreitamente ligadoao processo de fabrico. Além disso, tinha sido um dos principais construtores da casa do diretor da Architectural Digest, em Bel Air, na Califórnia e tinha restaurado muitas das mais belas casas históricas de Pasadena, tudo quando ainda estava no início da casa dos vinte.



Uma das muits casas históricas que restaurei.



Casa construída pelo Paul



O Método da Toyota
Um dos livros favoritos
do Paul.

Não só estava certo que compreendia os princípios dos processos de fabrico, como tinha antecedentes em abundância para o demonstrar, bem como uma lista impressionante de sucessos. E agora, este tipo, a quem eu estava a pagar para me ajudar a melhorar a minha empresa,estava a dizer-me que eu não sabia o que estava a fazer.

Apesar disso, mostrei-me humilde. “OK, Tracy, o que preciso fazer? “Disse-me “Precisa de aprender uma coisa chamada SPT - Sistema de Produção da Toyota, também chamado Processo de Fabrico Lean.”

Perguntei “O que é o Lean? Estava prestes a descobrir.

IDEIA CHAVE

O SEU ORGULHO CEGÁ-LO-Á PARA AQUILO QUE MAIS NECESSITA DE APRENDER.

O Lean Funciona para Si

Identifique aquilo em que é realmente bom:

_____

_____

Surpresa! É provavelmente nisso que tem mais desperdício na sua vida e em que pode aplicar o Lean mais eficazmente.

As suas ideias e o que retirou deste capítulo:

Vídeos Lean:

1. O que é Lean
http://youtu.be/_NYZzwqd01I

2. Lean no Governo
http://youtu.be/tliTOVr1dkM

3. Paul Akers recebe o Prémio para o Executivo do Ano de 2011 do Seattle Magazine
http://youtu.be/-337vqBIRrM

Capítulo 2

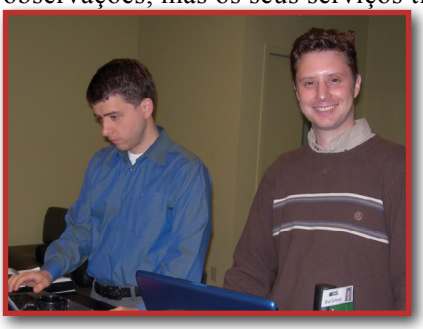
Quer Dizer Que Sou Assim Tão Mau?

Na semana seguinte, depois da vergonhosa frase "não sabe como fabricar" apareceram-nos à porta dois jovens, Brad e Jon. Brad e Jon tinham sido jovens missionários no Japão e tinham trabalhado como tradutores para um japonês que ensinava o Lean a empresas americanas. Aprenderam tão bem os conceitos que decidiram lançar-se por conta própria e a minha empresa, a FastCap, era a sua primeira vítima.



Brad a traduzir para um professor de Lean Japonês.

Estava impressionado com as suas observações, mas os seus serviços tinham um preço que me espantou – $10.000 por semana. Eu tinha uma pequena empresa, não tinha um banco. Isto estava totalmente fora do meu campeonato, no entanto, eu sabia que precisava de ajuda se queria que a minha empresa passasse para o patamar seguinte. Havia algo na sua abordagem pragmática que me cativou. Usei de todo o meu engenho para convencer a minha mulher, econsegui persuadir a Leanne a deixar-me gastar o dinheiro. Demonstrou ter sido uma das mais valiosas decisões que tomámos. A jornada ia tornar-se algo verdadeiramente sério. Isto ia ser como passar de um jogo de basquetebol com os amigos, ao fim de semana, para um verdadeiro treino para os Jogos Olímpicos. Os dias rotineiros ou normais tinham passado à história. Fizeram perguntas sobre tudo a começar por "Porque estão a fabricar tanto produto acabado? "Respondi "Porque demora demasiado tempo a preparar a máquina para cada variação do nosso produto. Mais valefazermos um conjunto grande de cada tipo



Os jovens com caras de bebé, Brad e Jon, da Gemba Research, os meus primeiros professores de Lean.



Olhem para todo o belo produto acabado...NÃO!

e depois basta ir buscá-lo, à medida que formos necessitando, durante os meses seguintes."



Brad com o seu sorriso cativante "Paul, tem muito a aprender sobre o Lean.

Brad e Jon disseram-me que era um desperdício porque era necessário armazenar, fazer o inventário e gerir todas essas mercadorias. Se fizer apenas o que for necessário, não necessita de armazenar, fazer inventário e gerir tudo. Isso elimina uma enorme quantidade de desperdício. Se o tempo de preparação da máquina é demorado, então arranje uma forma de preparar a máquina mais rapidamente… em vez de demorar 45 minutos, veja se consegue que a preparação da máquina demore 5 minutos.

"Olhe" disse-lhe "Eu podia ser seu pai. Faço isto há anos. Não há forma alguma de conseguir preparar aquela máquina em 5 minutos e mantê-la afuncionar com as peças em bom estado." Brad sorriu e disse "Paul, tem muito a aprender sobre o Lean."

Durante a semana seguinte observaram o nosso processo de produção e avaliaram tudo o que fazíamos desde pegar nas tintas, a troca mais rápida das ferramentas, a distância que andávamos para ir buscar determinado equipamentona fábrica até ao alinhamento dos suportes e dos moldes nas nossas máquinas. Cada passo do processo era avaliado relativamente à eficiência e à simplicidade. Acabámos por fazer alterações significativas para reduzir o tempo de preparação da máquina, que depois nos permitiu produzir facilmente os tamanhos, formas e cores de acordo com as encomendas específicas do cliente em vez de produzir todas as variações possíveis em grandes quantidades.



Paul "dando o braço a torcer"

Surpreendentemente, em vez de 45 minutos e de uma grande complicação, conseguimos reduzir o tempo de preparação da máquina para 5 minutos. Tive de dar o braço a torcer. E mais importante, até hoje, continuamos a melhorar o processo, tendo conseguido baixar para uns meros 2 minutos.

Esta foi a minha introdução ao pensamento Lean. Estava absolutamente certo que as ideias do Brad e do Jon eram impossíveis de concretizar, no entanto, mesmo ali à minha frente, numa questão de semanas, vi o impossível materializar-se.

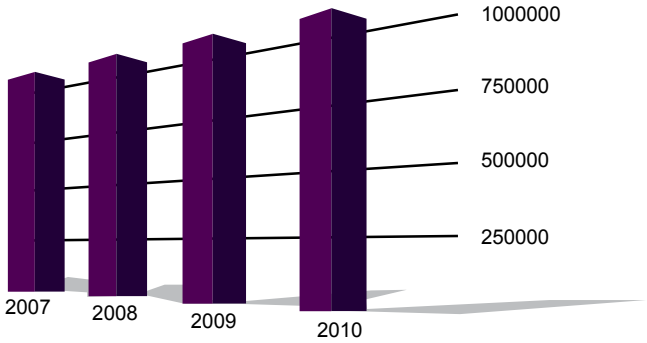
Esta primeira experiência no processo de fabrico Lean deu-me a conhecer dois princípios fundamentais do pensamento Lean: eliminar o desperdício e a melhoria contínua.

Enquanto o diretor do banco ficou impressionado com uma fábrica limpa e organizada, Brad e Jon viram imediatamente os empregados da fábrica demasiado atarefados com um processo pesado que produzia inventário desnecessário, que depois exigia uma gestão e um seguimento constantes. De modo a eliminar o desperdício do excesso de inventário tivemos de analisar os nossos processos minuciosamente e encontrar formas de os melhorar.

O pensamento Lean presume que tudo pode ser melhorado continuamente, indefinidamente. Se pensa que a ideia de melhoria é como ir de férias - algo que as pessoas fazem umas vezes por ano regressando depois ao trabalho - vai ter uma grande surpresa.

Depois de ler O Método da Toyota, fiquei com uma nova compreensão do quão radical é, de facto, a ideia da "melhoria contínua". Compreendo agora que a energia desperdiçada, o dinheiro desperdiçado, os recursos desperdiçados e o tempo desperdiçado estão continuamente a arrastar-nos todos os dias.

A Toyota™ faz milhões de melhorias todos os anos, todas geradas de ideias dos seus empregados em todo o mundo!!



Se pensa que tem a sua vida ou a sua empresa bem oleadas, não faz a menor ideia. Na Toyota™ continuam a fazer, no mundo inteiro, milhões de melhorias aos seus processos, e pensam Lean há mais de 50 anos. Como o meu bom amigo e parceiro Jeff Kaas costuma dizer "O desperdício é como a gravidade, arrasta-nos 24/7 e se não tiver um método para o superar, você vai perder e ele vai ganhar!"

IDEIA CHAVE

SOMOS GERADORES DE DESPERDÍCIO 24/7.

O Lean funciona para Si

Comece a fazer um diário e durante uma semana mantenha um registo de todas as atividades e processos do dia-a-dia que possam ter desperdício.

No final da semana veja se há mais coisas que sejam mais desperdício do que são lucrativas, produtivas e eficientes. Os resultados poderão surpreendê-lo.

As suas ideias e o que retirou deste capítulo:

Vídeos Lean:

1. "Burrito" Lean
http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo

2. Desperdício, desperdício, desperdício... está em todo lado
http://youtu.be/gFnSL29GHS0

3. Lean: O desperdíciodaespera
http://youtu.be/ibBXtlco4ms

Fluxo de Uma Peç

Fluxo de Uma Peça

As semanas seguintes foram, para mim, como um retiro religioso - uma imersão numa nova forma de pensar. Depois da minha introdução ao poder de eliminar desperdício e ao conceito de melhoria contínua, foi-me apresentada a ideia do "fluxo de uma peça" ou fazer um produto de cada vez.

Este conceito é o mais contraintuitivo possível para o pensamento americano moderno. Ao longo do último século a nossa cultura tem sido impregnada numa economia de fabrico que assenta na produção em massa. Vivemos na era em que "maior é melhor" e "amplia-me!" e "se algo é bom, mais é melhor," certo?

A FastCap não era exceção. Geríamos a nossa fábrica utilizando o método de pensamento da produção em massa, modo de pensamento em grandes lotes, que é exatamente o oposto do fluxo de uma peça.

Na FastCap produzíamos grandes lotes independentemente das encomendas que tínhamos dos clientes, porque achávamos que estávamos a poupar tempo e dinheiro. Para afinal concluir que estávamos a criar mais trabalho e montes de desperdício usando o modelo da produção em lotes.



A FastCap estava hipnotizada pela metodologia de fabrico do grande lote.

Produzíamos um dos nossos produtos, o Laserjamb™, em lotes de 100. Pelos nossos cálculos, levava cerca de 45 minutos a produzir cada Laserjamb. Um lote de 100 levava cerca de 75 horas de trabalho a fazer desde o início até ao fim. Pensávamos que, ao produzi-los em lotes de 100, estávamos a poupar tempo, assegurando que tínhamos sempre produto à mão para satisfazer as encomendas que chegassem: Quando o Brad e o Jon sugeriram que começássemos a fazê-los um de cada vez e apenas se houvesse uma encomenda, julguei que estavam loucos. Creioque as minhas palavras exatas foram, "Não, isso nunca irá funcionar!" (Há um velho ditado que diz "burro velho não aprende línguas" que me ocorre neste momento.)

O ambiente de fabrico que eu tinha criado exigia uma enorme quantidade de espaço dedicado à produção do produto. Fazê-lo em lotes de 100 significava que precisávamos de acomodar os 100 Laserjambs para cada passo do processo. Para começar, precisávamos de espaço de bancada de trabalho suficiente para ter 100 Laserjambs de uma vez. Isto criava uma situação de dispersão que exigia recursos de transporte para deslocar os Laserjambs de uma parte da fábrica para a outra.



O burro velho aprendeu de factonovas línguas!

O processo de produção em lote consumia espaço, equipamento, recursos humanos e dinheiro. Via isto como um mal necessário para sermos eficientes. Fazer 100 fazia todo o sentido para mim. Cumprindo humildemente as recomendações do Brad e do Jon, começámos a fazer um Laserjamb de cada vez. À primeira vista, um fabricante experiente consideraria este processo como demasiado entediante e moroso para fazer qualquer sentido. Estava desejoso de mostrar a estes pseudo-especialistas como iria ser fútil este processo. Estava a rir-me deles ou, pelo menos, era o que pensava.



Grandes bancadas de trabalho para armazenar grandes lotes de trabalho. Se fosse cometido um erro, todo o lote teria de ser retrabalhado.



A nova célula em forma de U para as Laserjambs – uma pessoa a fazer o trabalho de quatro sem erros.

Passaram a primeira semana a reorganizar tudo o que fazíamos em pequenas células de fabrico em forma de U. Começava a parecer que a minha empresa tinha acabado de ser invadida por uma revolução asiática e que eu era a vítima. Não se esqueça da confiança que eu tinha na minha grande empresa e na minha capacidade de fabrico? Bem, foi no mínimo humilhante ver estes jovens, miúdos "inexperientes", a reorganizar quase tudo na nossa empresa– despojando a nossa fábrica até aos seus componentes mais fundamentais. Era quase como se alguém dissesse, "Paul, o teu bebé é feio. A partir de agora é connosco." Lá se foi a minha empresa "jovem e atual"!

O que acha queaconteceu? Mais uma vez, os meus olhos foram abertos para a magia do pensamento Lean. Usando o fluxo de uma peça, cada Laserjamb era produzido, do início ao fim, por uma pessoa, que podia inspecionar visualmente a peça, no seu todo, à medida que a ia montando. Este processo de fazer um de cada vez permitia-nos apanhar os erros logo que ocorriam. Talvez um furo estivesse descentrado ou talvez fosse um puxador que não estivesse corretamente aparafusado. Fosse qual fosse o erro, podíamos apanhá-lo durante o processo de produção de cada Laserjamb, em vez de o fazer no fim de um lote. Reparar um Laserjamb com defeito é fácil. Ter de reparar 100 Laserjambs com defeito, no final de um lote, é um desastre!

Melhorias como estas têm também um efeito dominó. Não só vemos cada produto a ser produzido com uma atenção e um cuidado mais personalizados - como muito poucos erros, se os houver - mas também o resto do processo começa a avançar de forma mais suave. Lançar encomendas, carregar, enviar, faturar e o fluxo de caixaassociado a este processo foi imediatamente simplificado.

Em vez de ter 100 Laserjambs para armazenar, fazer inventário e registar, tínhamos zero porque cada Laserjamb era produzido para satisfazer uma encomenda. Era produzido, embalado, enviado e pago. Isto também significava que não íamos gastar dinheiro a produzir algo que não tinha sido vendido. Tínhamos muito menos inventário e horas de trabalho na prateleira. Uma boa imagem é imaginar todas as mercadorias acabadas como se fossem alfaces a murchar hora a hora.


Simples fluxo de uma peça

O fluxo de uma peça simplificou e melhorou todas as outras partes do processo de fabrico. Este pensamento Lean estava a começar fazer sentido para mim, de uma forma realmente contraintuitiva.

IDEIA CHAVE

FAÇA UM LOTE E O DESPERDÍCIO ESTARÁ POR TODO O LADO OU FAÇA UMA PEÇA, FAÇA-A BEM O DESPERDÍCIO DESAPARECERÁ COMO POR MAGIA

O Lean funciona para Si

Identifique uma área em que esteja atualmente a trabalhar em lotes: _____

Veja quanto tempo demora a fazer 10 produtos como um lote:

O seu tempo: _____

Veja, agora, quanto tempo leva a fazer um de cada vez até chegar aos 10: O seu tempo:_____

As suas ideias e o que retirou deste capítulo:

Vídeos Lean:

1. Lean ao Estilo da FastCap
http://youtu.be/su9CulCZTBg

2. Produção em Lotes vs. Fluxo de uma peça
http://youtu.be/mmop9huyYRU

3. Alteração Lean do Cortador
http://youtu.be/i7klvrAm5gc

Capítulo 4

A Partir Daqui Só Melhora

A minha jornada Lean estava realmente a apoderar-se de mim. Era entusiasmante percorrer este processo de transformação. Em cada sugestão de melhoria passava pelas fases de descrença e dúvida, depois de resignação humilde - para ser então recompensado com a mais completa e absoluta surpresa à medida que um resultado mais simples, mais eficaz e menos dispendioso de revelava perante os meus olhos.



Antes – Aspeto debaixo do lava-loiça



Depois – Mais Rápido, Simples e Seguro

Desde então, o meu olho crítico desenvolveu-se de uma forma, que o desperdício me salta imediatamente à vista, em tudo o que fazemos na FastCap. Embora esteja a usar o processo Lean há dez anos e as pessoas viajam de todo o mundo para ver a nossa cultura Lean, creio que 90% de tudo o que fazemos é desperdício. Eisos oito desperdícios que são uma praga para todos nós. O número 8 é o maior infrator.



Descobrir **a componente desperdício não é um fardo, é um jogo – uma gigantecaça ao tesouro.**O Lean não torna as coisas mais difíceis. O Lean centra-se na simplificação intencional de qualquer processo. Quando torna um processo mais simples, você produz um resultado melhor, mais satisfatório com menosesforço. Este ponto nunca pode ser enfatizado demais. O Lean não tem a ver com trabalhar mais arduamente e mais freneticamente, mas com tornar as coisas mais simples. Não se trata apenas de fazer as coisas mais rapidamente, mas de melhorar a qualidade de tudo o que faz. Raramente é uma mudança enorme ou drástica, mas pequenos passos numa viagem sem fim para melhorar continuamente tudo, todos os dias. As grandes mudanças são excelentes, mas o Lean não é nada disso.

Acabei de partilhar como o Lean foi introduzido no meu modelo empresarial e os extraordinários resultados que produziu. As implicações de como este pensamento pode afetar a vida pessoal de cada um são absolutamente assombrosas.



Uma área comum de trabalho que vejo quando visito outras empresas. Quepesadelo.



A bancada de trabalho da FastCap depois de 10 anos de melhoria contínua. Que sonho.

Se ainda não o disse (e continuarei a dizê-lo!), o Lean tem a ver com a eliminação de desperdício e com a melhoria contínua, através da abordagem de tudo o que faz tendo em vista tornar as coisas mais simples. Se uma coisa demorar uma hora a fazer, pergunte como pode ser feita em 30 minutos. Não são 30 minutos frenéticos, são 30 minutos que foram alcançados eliminando os 8 tipos de desperdício. Depois quando o reduzir para 30 minutos, pergunte como pode fazê-lo em 15 minutos. E depois de reduzir o tempo para apenas 7 minutos, prepare-se para dançar de felicidade. Não demorará muito e terá eliminado o processo por completo e poderá rejubilar. Lean é a arte da subtração e não da adição.

Lean tem a ver com a redução contínua do desperdício que está envolvidoem tudo o que faz na sua vida – a forma como faz o seu pequeno almoço de manhã, ou a forma como se veste de manhã. Pode simplificar a forma como apanha as chaves do carro e a pasta antes de ir

para o trabalho, como prepara os seus filhos de manhã, a hora da refeição familiar, o trabalho no quintal, a manutenção da casa - não importa. O pensamento Lean aplica-se a todos os aspetos da vida e consequentemente pode melhorar todos os aspetos da vida. Sim, tornar-se um pensador Lean torna tudo na vida um pouco melhor!



As gavetas estão etiquetadas, botões passo a passo da máquina de lavar loiça e velcro vermelho e verde para identificar se está limpa ou suja.



Tudo na vida é um processo. Quando começa a aprender comopensar Lean, começa a integrar diversas perguntas nos seus pensamentos diários.Começará a imaginar como pode tornar esses processos mais rápidos, mais seguros e mais simples e melhorará a qualidade de tudo o que faz todos os dias. Não uma vez, não duas, mas todos os dias, para o resto da sua vida, irá fazer pequenas melhorias.

É isso que queremos dizer com o aumento da qualidade da sua vida, da sua empresa e da sua visão geral da vida. Consegue imaginar todos os diastudo ficar um pouco melhor? Não drasticamente, mas tornar-se consistentemente melhor? É isto que acontece quando se torna um pensador Lean e é uma forma de viver absolutamente gratificante!



Até o saleiro e o pimenteiro têm o seu lugar :)

MELHORE O PROCESSO
-OS 8 DESPERDÍCIOS
PENSAMENTO LEAN

IDEIA CHAVE

DESCOBRIR A COMPONENTE DESPERDÍCIO NÃO É UM FARDO, É UM A JOGO – UMA GIGANTE CAÇA AO TESOURO.

O Lean funciona para Si

Olhe à sua volta e identifique um exemplo dos 8 desperdícios na sua vida:

1.Sobreprodução: _____

_____

2.Processamento Extra: _____

_____

3. Inventário: _____

_____

4. Defeitos: _____

_____

5.Transportes: _____

_____

6.Movimentações: _____

_____

7.Esperas: _____

_____

8.Génio dos Empregados Não Utilizado: _____

_____

Vídeos Lean:

1.Cozinha Lean
http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8

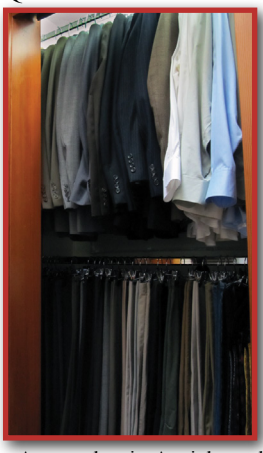


Capítulo 5

O que o Chateia?



Deixe-me dar-lhe alguns exemplos de como implementei o Lean em casa e não apenas no trabalho. Tenho um roupeiro e quando vou àquele roupeiro, todas as manhãs, há cerca de dez fatos diferentes que eu uso, bem como roupa mais informal e de desporto. O problema é que tenho 50 anos e sou cego que nem um morcego e já não consigo distinguir asdiferentes cores com facilidade. Quando construí a casa há 16 anos instalei uma luz no roupeiro. Continua a funcionar bem mas os meus olhos não.Com uma luz fica com sombras e cantos escuros, o que significa que todas as manhãs é uma luta. Dou comigo a tirar o fato do meu roupeiro (não ofato azul de polyester) e a ir para o centro do quarto para sobuma luz mais clara conjugar uma camisa com uma gravata. Depois de tantas viagens de epara o roupeiro compreendi o quão entediante isto se tinha tornado. O processo de me vestir estava achatear-me!





Antes e depois: A minha melhoria Lean ao meu roupeiro - instalação de uma boa iluminação para poder finalmente conjugar as cores com confiança. Porque esperei 16 anos?!

O que aconteceria se eu pusesse mais duas ou três luzes fluorescentes lá dentro?Deixaria de haver sombras e cantos escuros! Aquele era o meu projeto do próximo fim de semana. Hoje o meu roupeiro estáiluminado como se Deus estivesse a falar comigo de manhã! Quando ligoaquele interruptor, consigo ver todas as pequenas nuances de





Antes e depois: Roupeiro dos casacos no hall de entrada. .Era apenas um varão, agora é duplo com os casacos da minha mulher em cima na posição de escolha. Instalei as luzes em baixo para poder ver. É quase uma experiência de vida para além da morte, há tanta luz!

diferenciação de cor entre os meus fatos, as minhas camisase as minhas calças. Agora, começar o meu dia com algo tão rotineiro como vestir-me já não me causa frustração nem me atrasa. Estas pequenas vitórias são psicologicamente libertadoras. Parecem coisas tão pequenas, mas quando simplifica um processo diário necessário de um esforço entediante, para a frente e para trás, num conjunto simples de opções, a vida torna-se realmente boa, muito depressa. Deixei de andar para trás e para a frente, deixei de adivinhar, deixei de cometer erros, deixei de ter de refazer as coisas, deixou de haver complicação.

Há 16 anos que sofria com este problema e nunca o tinha resolvido.Com um momento de reconhecimento ("este processo chateia-me realmente") e um compromisso de o resolver (o projeto de fim-de-semana), melhorei um dos processos que realizo todos os dias para o resto da minha vida.



O meu amigo que Karl Wadensten fazVibradores ...para betão. ;) Karl é um dos melhores pensadores Lean que alguma vez conheci e a sua empresa está cheia de pessoas que têm a paixão de estar em guerra com o desperdício.

O Lean tem a ver com resolver aquilo que o chateia. Aprendi este conceito com Karl Wadensten da VIBCO™. Karl éoutro daqueles rarospensadores Lean que torna o Lean simples e divertido. Dirige uma grande empresa em Providence, Rhode Island que fabrica vibradores industriais… para manuseamento de material a granel e betão! :)



Arthur (79) e Henry (80) da VIBCO. Referem-se carinhosamente a si próprios como "Recauchutados."Estão nas suas segundas carreiras na VIBCO e são grandes contribuidores para a cultura Lean, chamados a contribuir diariamente para resolver problemas através da riqueza da sua experiência.

Karltem um programa de rádio chamado A Nação Lean e anda pela empresa com um capacete de trincheira, a dizer "Estamos em guerra com o desperdício."Ele é um dos meus melhores amigos Lean e entusiasmou-me com este conceito. Não se esqueça, "Lean é muito simplesmente resolver aquilo que o chateia".

O que me chateava era não conseguir ver as minhas roupas no meu roupeiro. Então fiz o que era

preciso e os resultados apareceram. Agora, para o resto da minha vida, gozo a experiência de me vestir de manhã com uma boa iluminação quando faço as minhas escolhas. Para já não falar dos pontos que ganhei com a minha mulher porque, como partilhamos o mesmo roupeiro, ela agora também pode ver melhor as roupas. Todos ganham - outro benefício do Lean.

Fiz literalmente centenas de melhorias Lean em minha casa, mas deixe-me partilhar consigo uma das minhas favoritas. De manhã, faço chá. Gosto de pôr um pacote de adoçante Splenda™, um pouco de canela e depois o meu chá. Faço isto todas as manhãs. O processo é suficientemente simples. Abro a gaveta, tiro um pacote de adoçante Splenda™, rasgo-o, despejo-o na chávena de chá, viro-me, vou até ao caixote do lixo e ponho o pacote vazio de adoçante no lixo. Depois ponho uma pitada de canela na chávena e guardo a canela. Ponho o saquinho do chá, vou até à torneira, ponho a água quente e está pronto.

Na verdade, não gosto de rasgar aqueles pacotes de adoçante Splenda. Faço-o há anos e chateia-me. Um dia decidi comprar uma embalagem grande de Splenda em vez de saquetas. Comprei um açucareiro onde puso Splenda.



Acabaram-se os pacotes de Splenda, agora está misturado com a canela num açucareiro.

Depois disso, a minha rotina mudou ligeiramente. Tirava a chávena, uma pitada de Splenda, uma pitada de canela, ponho o saquinho do chá, ponho a água quente e estava pronto.

Poupei a mim próprio cerca de cinco segundos, por não ter dede rasgar o pacote de Splenda. Sei que



Solução Lean!
Eliminar as movimentações.Acabou o andar para trás e para a frente para fazer o meu chá.
Andar é um desperdício.
Rápido e Fácil!



O chá e a mistura Splenda/canela estão mesmo ao pé da torneira de água quente.



Decomposição da poupança em 3 Chás Por Dia
Tempo:30segundos p/ dia =3horaspor ano.
Distância: 10passos por cháx3chás por dia =30passos poupados por dia =10.012 metros por ano =menos 10 kmandados.

pensa tratar-se de uma coisa pequena, mas são as coisas pequenas que juntas dão as grandes coisas. A seguir, pensei comigo mesmo "Sou o único, cá em casa que usa canela e Splenda, porque não pego na canela e a ponho no açucareiro?" Mais uma vez, a minha rotina ficou simplificada. Agora ponho uma porção da mistura de Splenda com canela, depois ponho o saquinho de chá na água quente e está pronto sem dar um único passo. Poupei a mim próprio dez segundos para o resto da minha vida. Claro, faço cerca de três ou quatro chávenas de chá por dia. Assim, multiplique dez segundos por três e veja como fazer chá é agora um instante e me põe fora decasa mais rapidamente.

Para além disso, pense em todo o restante desperdício que eliminei a um nível mais global. Há uma série de processos envolvidos. Há o processo de colocação do Splenda naqueles pacotese o desperdício envolvido na mão-de-obra e na produção relacionada com o fabrico daqueles pacotes pequeninos. Alguém tem de fazer, imprimir e transportar aqueles pacotes e depois entregar o produto acabado na loja.Alguém terá de fazer o inventário destes na loja. Eu tenho de o comprar, levá-lo para casa e colocá-lo na gaveta. Depois uso-o e deito-o fora. Depois o camião do lixo recolhe-o e transporta-o para o aterro, e apessoa do aterro tem de o enterrar e depois o aterro tem de ser gerido.

Há muito desperdício associado àquele ato em si, e no entanto acontece milhões de vezes por dia, no mundo inteiro, não só com o Splenda, mas com uma série de coisas. E agora, eliminei tudo isso. Não tenho de desperdiçar aquele papel. Não tenho de cortar aquela árvore. Lean é verdadeiramente o derradeiro veículo ecológico.

Vou dar-lhe mais dois exemplos do que fiz em minha casa, embora pudesse continuar indefinidamente. Este, porém, é o favorito para todos nós que detestamos limpar depois cortar a relva.

Tenho de cortar a minha relva, como a maioria de nós. Tenho 8.000m2 para cortar, pelo que uso um cortador de relva industrialgrande. Costumava estarsempre a colocar a relva no saco, mas isso levava muito tempo e era um grande desperdício porque eu saía do cortador, diversas vezes durante o

processo, para esvaziar o saco.



Em vez dos meus jardins terem uma manutenção difícil faço continuamente melhorias Lean que tornam a manutenção fácil e divertida.

Uma vez alguém me sugeriu que eu usasse as próprias aparas da relva para a fertilizar. Respondi que não queria fazer isso porque a relva não ficava com grande aspeto depois disso. Bem, fiquei a saber que se cortasse a relva um pouco maior,e pusesse menos aparas, a minha relva começaria efetivamente a ter melhor aspeto a longo prazo. Por isso, comecei a usar as aparas da relva para a fertilizar. Agora tenho de fertilizar menos porque a erva usada para fertilizar é efetivamente mais saudável para a relva. Poupeidinheiro etempo por não ter de fertilizar metade do que fertilizava antes.



As fontes de água também são para os cortadores de relva! Fiz muitas partidasaos meus amigos dizendo-lhes para puxarem a alavanca!

Quer eu ensacasse, ou fertilizasse o solo, quando acabava de cortar a relva, tinha de, à mesma, lavar e limpar o fundo do cortador de relva porque a erva se acumulava, por baixo, nas lâminas. (Vivo no Noroeste do Pacífico onde se corta a relva mesmo quando chove.)Isto é uma grande complicação e muito trabalho. Teria de sair do meu cortador de relva, pegar na mangueira, enfiá-la por baixo do cortador e limpar porbaixo. Era um processo muito trabalhoso. Não gostava de o fazer. O que aconteceria se eu colocasse um tubo no chão, lhe fizesse furos e encaixasse uma mangueira de jardim a uma chave comutadora para ligar/desligar? Poderia guiar o cortador para cima do cano, ligar o manípulo e deixar a água lavaruniformemente por baixo. Bem, tentei e adivinhem o que aconteceu? Funcionou. Poupou-me imenso tempo. Já não tinha que subir e descer do cortador de relva!



"Bidé" do Cortador de Relva! Até o meu cortador de relva fica entusiasmado com o Lean!!



As barras laterais no chão contêm as aparas da relva, o lavador à pressão está montado e pronto para limpar a parte inferior do cortador. Aágua é projetada a 7,5m de altura com toda a pressão. Os miúdos também adoram brincar ali!



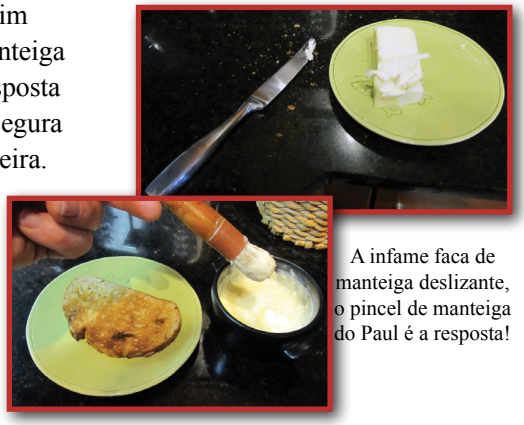
Grandes jardins e grandes trabalhos exigem um grande pensamentoLean!

O Lean é um processo de melhoria contínua, certo? Eu não gostava do aspeto da engenhoca da mangueira e do tubo na zona dosequipamentos. Por isso, dei um passo mais além. E se eu escondesse aquele tubo no cimento, abrisse um rasgo, colocasse ali o tubo e pusesse o cimento de novo em cima, de modo a que apenas se vissem uns pequenos furos no cimento? Mais uma vez, conduzi para cima, puxei a alavanca e água foi pulverizada através do cimento. O meu sistema de limpeza docortador estava camuflado. Era limpo, sem a engenhoca da mangueira e do tubo espalhada a atravancar a minha zona de trabalho. Eraimpercetível. Bem, fi-lo e sabe que mais,funciona fabulosamente! Os meus amigos pasmam-se com este mecanismo fantástico que construí. Porquê? Porque é de facto fantástico e divertido! Isto é o pensamento Lean.

Por isso atualmente, quando acabo de cortar a relva, é fácil e divertido limpar o cortador. Sinto-me ótimo com o estado de melhoria permanente da minha casa.

Agora o meu último exemplo de melhorias Lean em casa é também um dos meus favoritos, porque é tão simples.

Os meus dois filhos, de 16 e 18 anos, gostam de comer torradas. Fazem as torradas, e - adolescentes que são - deixam a faca da manteiga na bancada. Francamente, este hábito estava a chatear-me há algum tempo. Não importava os discursos que eu fizesse para porem a faca da manteiga na borda da manteigueira ou na máquina de lavar loiça. Bem, por um dia ou dois a coisa ficava resolvida porque os meus filhos são bons miúdos eouvem-me (ouvem mesmo)!Porém, não tardava muito até que a faca começasse a aparecer de novo, deixando migalhas e manteiga na bancada.



A infame faca de manteiga deslizante, o pincel de manteiga do Paul é a resposta!

Assim, um dia, perguntei a mim próprio "porquê que a faca damanteiga acaba sempre na bancada?" A resposta é que a faca da manteiga não se segura muito bem na borda da manteigueira. Simplesmente cai. Assim, perguntei-me, o que aconteceria se usasse um pincel para pôra manteiga na torrada? Fui à gaveta da cozinha, abri-a e encontrei um pincel de pastelaria bem engraçado, redondo e com pêlo curto e resistente e muito tentador. Peguei nele e pu-lo na manteiga mole e o pincel segurou-se perfeitamente. Fiz uma torrada para testar esta ideia e surpreendentemente funcionou na perfeição. O pincel da manteiga fica preso na manteiga, por isso não cai muito facilmente, e fica bonito, de pé na manteigueira. Assim, quando cheguei a casa naquela noite, a minha filha disse, "Olá Papá! Aquele pincel de manteiga é tão giro. É tão fácil." "É o poder do pensamento Lean. Funciona e as pessoas reconhecem que funciona porque a vida fica simplificada, torna-se mais fácil e algo que me tinha andado a chatear estava resolvido.

Agora há um aspeto essencial que gostaria de referir aqui. O Lean tem realmente a ver com a eliminação daquelas coisas que o chateiam. Esta é a forma como eu ensino o Leanporque é um ponto de partida divertido. As pessoas conseguem compreender e identificar-se com todas as coisas que as chateiam nas suas vidas e as deixam loucas. As pessoas também gostam que lhes perguntem "O que o chateia?"Os tímidos poderão não dar ideias no início, mas garanto-vos que começarão a pensar nisso e não tarda ficarão igualmente envolvidos no processo.

Quando reduzimos os conceitos Lean a ideias simples como esta, todos ganham. É por isto que o Lean funciona onde quer que seja posto em prática - em casa e no trabalho. A qualidade de vida pode melhorar. Basta perguntar-se todos os dias "O que me chateia?"Garanto-lhe que as suas respostas o irão surpreender.

IDEIA CHAVE:

ESTÁ EM GUERRA COM O QUE O CHATEIA!

O Lean funciona para Si

Faça uma lista das 5 coisas que o chateiam em casa:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Faça uma lista das 5 coisas que o chateiam no trabalho:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Vídeos Lean:



1. Lean em Casa 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

Capítulo 6

Domo Arigato, Mr. Lexus!

Gostaria agora de regressar ao Lean no local de trabalho porque, tal como todas as jornadas, a minha jornada Lean esbarrou num impasse. Vejo isto em todo o lado onde vou, no mundo industrial e no empresarial. Para algumas pessoas a própria palavra "Lean" recebeum franzir desobrolho ou, no mínimo,um olhar de frustração. Estassão pessoas que tentaram o Lean e tiveram as mesmas dificuldades que eu tive. Estas dificuldades são um sinal que o praticante não compreende integralmente a natureza abrangente do Lean. As minhas duas viagens ao Japão, ao longo de um período de cinco anos, deram-me um panorama global do pensamento Lean e a motivação para o implementar eficazmente.



Porquê que isto não funciona como disseram que funcionaria?

Nos primeiros tempos da jornada, a minha impressão do Lean era que era uma ferramenta empresarial muito prometedora que ajudaria a minha empresa a expandir-se e a crescer tornando-se uma empresa mais sofisticada e eficiente. Usar o Lean apenas como uma ferramenta deixá-lo-á desapontado. É muito mais do que isso.

Os primeiros três meses foram um corrupio de emoções.

As alterações, embora tivessem sido difíceis de aceitar, trouxeram grandes recompensas - poupando à empresa dezenas de milhares de dólares e trouxeram uma lufada de ar fresco de eficiência e simplicidade à FastCap.E isso, foi apenas em três meses!

Sentia-me um homem novo...como se tivesse alcançado algo de significativo.



Consegui!Tempo para celebrar!

Tinha chegado o momento de os consultores se irem embora, agora que eu já sabia o que estava a fazer, certo?Mmmm, vamos com calma!Estas alegadas "tremendas" alterações porque eu tinha passado eram efetivamente consideradas muito pequenas aos olhos dos meus mentores. Quando lhes contei os meus planos para a construção de

instalações maiores, olharam para mim como se eu fosse maluco.“Porquê? Já tem demais!” protestaram. Continuava a não perceber.

Foi neste momento que o Brad e o Jon sugeriram que eu participasse num novo programa. Viajaria com diversos outros líderes empresariais ao Japão para uma experiência de formação em imersão no processo de fabrico Lean. Parte da excursão incluía uma orientação para familiarização com o Sistema de Produção da Toyota (SPT).Como poderia dizer NÃO? OJapão é a Terra Santa, a Pátria do pensamento Lean. Claro que disse que SIM!

Aquela primeira peregrinação ao Japão foi como uma avalanche de conhecimento e inspiração.Fiquei esmagado, com mais informação e impressõesdo que alguma vez conseguiria processar.



A minha primeira viagem ao Japão com oBrade oJondaGembaResearch.



Lean dos seus espaços de trabalho ao fabrico...

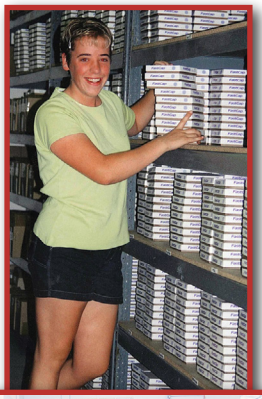
As fábricas eram instituições de eficiência e simplicidade.Era como observar uma pessoa a fazer o trabalho de dez, nos espaços mais limpos e organizados que alguma vez tinha visto. Não sabiacomo iria transmitir toda esta nova informação ao meu pessoal, mas vim-me embora convencido que o Lean resolveria muitos dos problemas que estava a ter na FastCap.

Quando regressei implementei mais melhorias e comecei a lançar os denominados eventos Kaizen. Um evento Kaizen ocorre quando um grupo de empregados se foca num processo e examina cada passo e depois volta a reconstituí-lo– retirando toda a atividade sem valor ou o desperdício. É uma



Estas pessoas estãomesmo envolvidas! Até o casaco dela está passado a ferro.

abordagem de equipa para fazer melhorias.



Nos anos seguintes a FastCap assistiu a muitas melhorias.Cortámos muito desperdício, simplificámos processos e assistimos ao crescimento constante da nossa empresa. Tenho de admitir, porém, que o processo de fabrico Lean começava a parecer opressivo. Notei que me tinha tornado a única força motriz por detrás da nossa implementação do Lean. Desde que eu estivesse por perto para lançar ideias ou para liderar sessões de brainstorming ou eventos Kaizen,víamosprogressos. Logo que eu me afastava, ou fazia uma viagem de negócios, as coisas pareciam estagnar onde as tinha deixado. Parecia que estava a empurrar um comboio. Quando encontro pessoas queimplementaram o Lean é comum que se sintam frustradas porque não conseguem que o Lean se enraíze realmente na sua empresa.



Que contraste! Antes estava repleto de pilhas de lotes e agora temos fluxo de uma peça rápido e simples. Construir apenas o que precisamos e apenas quando precisamos. O fluxo de uma peça écontraintuitivo. O trabalho em lotes parece mais rápido e mais eficiente mas é exatamente o contrário. Nesta imagem mostramos uma das nossas muitas células em forma de U espalhadas pelas nossas instalações.

Creio que é neste ponto quemuitas pessoas desistem do Lean. Estou eternamente grato por não ter desistido, porque o que aconteceu na minha segunda peregrinação ao Japão, foi um ponto de viragem, naforma como compreendi o conceito na sua globalidade. Descobri o elo essencial que faltava nos meus métodos e porque não conseguia fazer "pegar" o pensamento Lean. Tinha de ir mais além do "fazer eventos Lean" trabalhosos eesta segunda peregrinação ao Japão deu-me exatamente a perspetiva que eu necessitava.O ponto alto desta segunda viagem foi uma excursão à fábrica da Lexus™ e a palestra de duas horas feita pelo Vice-Presidente da Lexus. A fábrica da Lexus foi um dos mais elegantes e fascinantes modelos de produção que alguma ve tinhavisto. Nofim da visita fiz uma pergunta muito direta ao Vice-Presidente "Qual é a coisa mais importante para a Toyota?"



No autocarro na nossa segunda excursão ao Japão.

Estava à espera de uma resposta para além do óbvio "eliminar desperdício através da melhoria contínua", dado estes serem os pilares do processo de fabrico Lean. Precisava desesperadamente de ouvir algo diferente, algo mais inspirador, embora não fizesse ideia do que fosse. O VP não me desiludiu.



A coisa mais importante para a Toyota™ são as pessoas – ensinar e formar as pessoas numa cultura de melhoria contínua.

Sem hesitar disse "A coisa mais importantepara a Toyota são as pessoas. A Toyota tem tudo a ver com o ensino e a formação das pessoas e a criação de uma cultura de melhoria contínua. Não nos importamos com o próximo híbrido, com a próxima maravilha da engenharia, nem mesmo com a próxima estratégia de vendas.

A nossa preocupação número um é a forma como desenvolvemos o nosso pessoal e como criamos uma cultura de melhoria contínua." Esta não era exatamente a resposta que eu estava à espera, mas foi o meu momento "Eureca!" da viagem.

Tinha acabado de passar os últimos cinco anos centrado no desperdício e na melhoria contínua. A Toyota, por outro lado, estava obcecada com a criação de uma cultura através do ensino e da formação do seu pessoal. Em contraste, eu tentava convencer o meu pessoal a adotar o pensamento Lean lançando os "eventos Lean." O meu erro tinha a ver com o meu foco incorreto em processos. Precisava de me focar na criação de uma cultura de pessoas que compreendessem e adotassem a melhoria contínua.

A minha intenção, mal orientada, mas esperançosa, era que os meus empregados vissem este processo maravilhoso de identificação do desperdício e de melhoria contínua com o mesmo entusiasmo que eu tinha. Se experimentassem o processo Lean através dos meus olhos, sabia que eles o adotariam com o mesmo vigor e entusiasmo. A minha conversa com o VP da Lexus fez-me compreender que o meu entendimento, do que o Lean é e de como o Lean funciona, estava errado.



Ensinar, formar e criar indefinidamente uma cultura de melhoria contínua

O problema estava relacionado com a motivação. Eu estava motivado como qualquer empresário que queira ver a sua empresa crescer e expandir-se com sucesso.Implementar os princípios Lean estavam a ajudar-me a atingir o objetivo de uma empresa bem dirigida. Os meus empregados, porém, estavam motivados

pelas coisas habituais que fazem as pessoas vir trabalhar, como um bom emprego, um ordenado, satisfação pessoal e um sentido de companheirismo com os outros empregados. Não estavam necessariamente motivados pelo meu plano empresarial grandioso!

Agora, era claro para mim, que a minha principal tarefa era regressar e criar uma cultura de pensamento Lean focando-me no crescimento das pessoas. "Criar uma cultura Lean" era o elo que me faltava e era por isso que não conseguia que as melhorias "pegassem" na FastCap. Era por essa razão que sentia que estava a empurrar um comboio. Lean tem a ver com a criação de uma cultura de melhoria contínua, não tem a ver com a realização de eventos Lean.

Tal como qualquer aspeto do auto-aperfeiçoamento, a parte mais difícil não é aprender como se faz. A parte mais difícil é alterar a cultura, o estilo de vida, para que o progresso seja um percurso ascendente contínuo, permanente. Todos conhecemos alguém que tenha perdido peso ou que tenha começado um hábito positivo como exercício, meditação ou oração diária. Também sabemos que, um ano mais tarde, muitas dessas melhorias na vida tendem a ser abandonadas. Somos criaturas de hábitos. A mudança é uma experiência fácil, mas um mau hábito é como uma amante ciumenta abandonada – constantemente a lutar pelo nosso regresso!

A minha incursão pelo Lean não foi exceção. Precisava não só de integrar esta nova forma de pensamento, como uma alteração permanente e progressiva de hábitos, mas também que os artesãos, empregados de armazém, pessoal de embalagem e expedição, responsáveis do escritório e diretores executivos adotassem esta forma de pensar. Não tinha a certeza como alcançaria isso mas, o que aconteceu a seguir nesta peregrinação japonesa certamente que me colocou na direção certa!



No meu regresso a casa com um novo entendimento, uma nova determinação e um novo objetivo.

IDEIA CHAVE

NO SEU CERNE, O LEAN É REALMENTE SOBRE O PROCESSO DE CRESCIMENTO DAS PESSOAS.

O Lean funciona para Si

Indique cinco coisas que esteja a fazer atualmente para o crescimento das pessoas sobre as quais tem influência:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Indique uma coisa que vai começar a fazer amanhã para o desenvolvimento das pessoas:

_____

Vídeos Lean:



1. Lexus Lean
http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo



2. Objetivos da Empresa FastCap, Ficheiro PDF
http://bit.ly/xMn1R4

Capítulo 7

Pensemos como a Hoks!

Depois de sair da Lexus, a nossa paragem seguinte era na Hoks, uma empresa especializada em circuitos eletrónicos.Brad disse-nos que, de todas as empresas que iríamos visitar na nossa excursão ao Japão, a Hoks seria o ponto máximo do modelo do pensamento Lean como forma de transformar uma empresa.Com $100 milhões/ano em vendas, a Hoks é de facto considerada uma pequena empresa.





7 da manhãna Hoks

Localizada no sul do Japão, a Hoks é uma inspiradora história de sucesso de uma empresa que desafiou todas as probabilidades ao transformar um prejuízo anual de $10 milhões num lucro anual de $10 milhões. Como? Implementando uma estratégia Lean, quero dizer uma cultura Lean! Estava ansioso por esta visita e por aprender com alguém que tinha vindo da beira da falência para o que era agora um tremendo sucesso.

Chegámos às sete da manhã, com um traje informal e sem dúvida na expectativa do mesmo tratamento real que havíamos recebido na Lexus. Ali estávamos à espera da palestra e da visita. O presidente, Sr. Manabe, cumprimentou cada um de nós com uma escova e um balde.Depois gesticulou para que nos colocássemos de gatas, como os outros executivos da empresa – exato - para esfregar o chão. Ora este era um novo patamar do Lean que eu nunca tinha visto antes e como pode imaginar estávamos todos um pouco chocados!



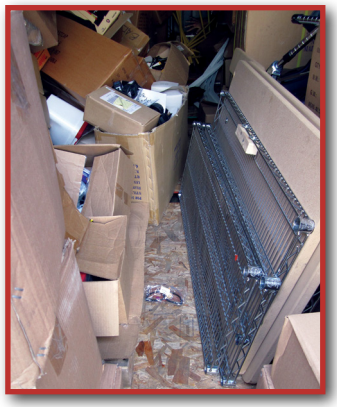
De gatas, o presidente da Hoks a executar as mesmas tarefas 3S que os membros da equipa. Se é como eu, estará provavelmente a pensar para si próprio, deve haver uma forma mais eficiente de fazer isto...O objetivo deste exercício não era a eficiência, mas a humildade.

O presidente da Hoks ia demonstrar-nos uma dasdoutrinas básicas do Lean,que são os 5S. Primeiro preciso de vos fazer uma introdução muito breve.

Há cinco princípios do Lean que são ensinados aos líderes empresariais. Estas coisas, referidas como "Os 5S do Lean," são o ponto de partida básico para os que são novos no pensamento Lean. Os "5S" são:

1.Sort (Separar) – separe tudo e remova tudo o que não seja necessário para o trabalho que tem em mãos e livre-se de toda a confusão e tralha.







2. Straighten (Arrumar) – uma forma de estabelecer prioridades e de organizar as ferramentas e os recursos necessários para a eficiência para que os empregados tenham um acesso fácil às suas ferramentas ou abastecimentos.







3. Shine (Limpar) – um ambiente limpo melhora a moral e torna efetivamente mais fácil identificar a deterioração e/ou avarias no equipamento.





4. Standardize (Uniformizar) – isto envolve o estabelecimento de um consenso no local de trabalho quanto às melhores práticas, de modo a que todos compreendam o que esperar e o que é esperado deles.




5.Sustain (Manter) –encontrar formas para manter em prática as alterações. É mais fácil do que pensa se tudo tiver um lugar e se todos os lugares tiverem uma coisa. Quero dizer tudo, mesmo o saleiro e o pimenteiro.



Voltemos agora à história da nossa visita à Hoks. Estávamos todos de gatas, a esfregar o chão, com o presidente da Hoks e os executivos da sua empresa. O presidente e o diretor, Sr. Emoto, partilharam connosco o que tinham sido os tempos sombrios quando a sua empresa estava à beira da falência. A sua decisão de criar a cultura Lean foi o último esforço desesperado para salvar a empresa.

Sentindo-se esmagado pelos 5S, decidiu implementar apenas três: arrumar, limpar e uniformizar tudo. Este homem tinha verdadeiramente um dom para simplificar as coisas. Compreendeu que se tornasse as coisas simples, haveria muito maior probabilidade de aspessoas compreendereme implementarem as ideias Os 5S tornaram-se os 3S.



O Sr. Emoto partilha uma história daHoks durante a visita àfábrica.

Todas as manhãs, às 7 horas, os seus empregados chegavam para arrumar, limpar e uniformizar.Faziam-no sem ganhar, porque estavam motivados para salvar a empresa. Neste processo de envolvimento nos 3S, estabeleceu-se também um melhorambiente entre os empregados. Os 3S eram simples e os resultados suficientemente satisfatóriosque começou a criar-se um sentimento de realização e propriedade.



Os3S na Hoks. Todas as manhãs e por toda a gente.

O presidente da Hoks tinha tomado conhecimento do Lean e começou a implementá-lo da forma mais simples que sabia. Demonstravaque uma pequenamelhoria, mesmo passos de bebé na direcção da melhoria podiacompensar e muito.

A dinâmica criada entre os empregados gerou uma espécie de efeito bola de neve.

Enquanto limpavam, arrumavam e uniformizavam, eliminaram um monte de desperdício que lhes estava a baixar a produtividade. Foram-nos mostradas fotografias de mesas, cadeiras e equipamento



Nenhum de nós compreende quanto coisas desnecessárias estão a impedir o nosso trabalho.

em excessoque tinha sido removido de todas as áreas de trabalho - montanhas de desperdício que encheu todo o parque de estacionamento das traseiras. A reviravolta, de $10 milhões no vermelho para $10 milhões de lucro, não é nada mais nada menos que milagrosa, mas aconteceu em virtude de um plano super simples para a implementação de três dos 5S!

O impulso tornou-se viciante e todos os envolvidos começaram a ter um sentimento de orgulho porque sabiam que era essencial para a sobrevivência da empresa e intrínseco do seu contínuo sucesso. A liderança usava os mesmo uniformes, esfregava o mesmo chão e trabalhava nas mesmas mesas de trabalho em pé como todos os outros. Todos eram respeitados e tratados como iguais. Todos estavam envolvidos na melhoria contínua, o que produzia mais





Em cima: A equipa da Hoks a almoçar no seus uniformes azuis
À direita: a trabalhar eficientemente em pé nas

ideias e mais envolvimento. Todas as manhãs, antes de iniciarem o trabalho, os 3S eram postos em prática em toda a empresa. Às 8 horas, o presidente da empresa reunia todos e ouviam uma música japonesa engraçada e faziam exercícios de alongamento. Depois falava com eles sobre questões e princípios importantes relacionados com a empresa e uma hora e meia depois da chegada dos empregados, todos começavam a trabalhar efetivamente no fabrico dos produtos da Hoks. Mesmo depois da recuperação da empresa, os empregados da Hoks continuaram diariamente a praticar orgulhosamente os 3S. Também digno de nota, era o facto de a Hoks estar a concorrer muito bem contra um produto comparável de uma empresa Chinesa, apesar de a Hoks ter custos de mão-de-obra 17 vezes superiores aos da empresa chinesa. Uma estratégia Lean produzirá sempre um produto mais simples, mais seguro e melhor e com empregados mais felizes e mais envolvidos!

O tempo investido nas pessoas e no seu ambiente de trabalho é crítico para o sucesso do Lean. A Hoks é um exemplo brilhante dessa ética e goza o sucesso que advém da disciplina de manter aquilo em queacreditam.

Vimos muitas outras coisas memoráveis na Hoks. A coisa mais surpreendente era que tudo tinha rodas incluindo as secretárias! Todas as secretárias eram feitas de tubo "Gemba" (o que significa "fábrica") o que contribuía para uma secretária mais simples e mais flexível que era muito mais alta. Outra característica impressionante destas secretárias era que ninguém se senta! Todos ficam de pé. Havia algumas cadeiras espalhadas mas raramente eram usadas.



Até a secretária para trabalhar em pé do Presidente Manabe tinha rodas!

Tudo estava etiquetado e descrito e quero dizer tudo, incluindo todos os interruptores de luz elétrica e o relógio. Era espantosoo sentido de ordem e disciplina, como nenhum outro que alguma vez tivesse visto.



Secretárias altas, plantas, armários de arquivo, tudo tem rodas e pode ser facilmente deslocado



Estante pesada com rodas



O mobiliário da sala de espera tinha rodas

Depois da visita às instalações que nos deixou de boca aberta, seguida de uma palestra de duas horas do presidente da Hoks, abordei-o tal como tinha feito com o VP da Lexus. Perguntei-lhe o que acontecia quando outras empresas como a Nissan™, a Ford™, a Chrysler™ e outras empresas japonesas se apercebiam do que esta empresa tinha alcançado.

Ele olhou para mim e disse "Paul, as pessoas inteligentes não conseguem acreditar que possa ser assim tão simples." Ali estava, ao vivo e a cores - a minha lição sobre as dificuldades com que estava a lutar na FastCap. Se se sentir como alguém que está a empurrar um comboio ou a fazer um tremendo esforço sem conseguir que o Lean funcione, então está a fazer tudo errado.

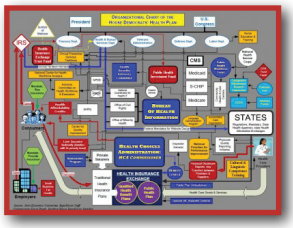
O Lean é absolutamentesimples. Aumentará drasticamente as suas

probabilidades de insucesso se o complicar. Não é um labirinto de fluxogramas e processos complexos que os consultores, hoje em dia, tentam estabelecer nas empresas. De facto, o presidente da Hoks reduziu um dos conceitos mais básicos do Lean de 5S para 3S e tornou-o tão simples que 100% da equipa podia compreender e alcançar os objetivos. Uma abordagem disciplinada e consistente demelhoria contínua é o combustível que faz o motor funcionar.

O Presidente da Hoks tornou a sua fábrica fácil de entender através de controlos visuais fortes. Envolveu imediatamente os empregados no processo de separação e organização dos seus próprios locais de trabalho e o resultado final foi a sobrevivência e a prosperidade da sua empresa. Isto aconteceu porque tinha criado uma cultura de melhoria, usando os 3S como enquadramento para o sucesso.



Lean


NotLean

O diretor geral da FastCap, Jon Lussier, acompanhou-me nesta segunda viagem ao Japão. Começámos imediatamente a fazer planos e a delinear estratégias. Compreendia agora que precisávamos de elevar a FastCap do nível "fazer eventos Lean" para a criação de uma cultura Lean. Como iríamos criar uma cultura Lean em Bellingham, Washington? Como poderíamos recrear a cultura daHoks na FastCap?Um dos nossos objetivos era efetivamente parecermo-nos com a Hoks dentro de um ano. Estávamos a anos-luz daquele objetivo, mas achávamos que com um novofoco na criação da cultura, qualquer coisa era possível. Isto suscita a próxima pergunta e o tópico do nosso próximo capítulo:Como se cria uma cultura Lean?


Jon e eu atingindo o nosso objetivo e escalando o Mt.Whitney, a 4.400 metros. A seguir dirigimo-nos para casa para atingir o nosso objetivo de criação de uma cultura Lean.

IDEIA CHAVE:

AS PESSOAS INTELIGENTES NÃO ACREDITAM QUE POSSA SER ASSIM TÃO SIMPLES

O Lean funciona para Si

Quais as coisas que tem complicado excessivamente??

Quais são astrêsprincipaiscoisas que necessita de simplificar para a sua equipa ser bem-sucedida:

1. _____
2. _____
3. _____
_____

Nota: Compreendi que precisava de me focar nos meus estilos de treino e de liderança ineficazes. Tinha uma forte tendência para criticar os empregados em vez de compreender que a maioria dos problemas advinha de uma liderança ineficaz, processos fracos e de uma má formação.

Vídeos Lean:

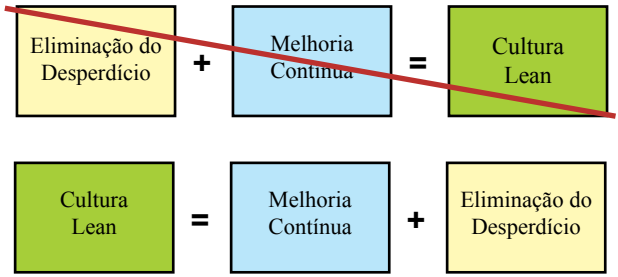
1. Arte da Subtração
http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4

2. Manter a corda esticada
http://youtu.be/nYDSC7zWMxI

Capítulo 8

Vamos Criar uma Cultura Lean

Espero, nesta altura, já ter demonstrado como o pensamento Lean pode transformar uma empresa e um lar. Deve ter-se apercebido que o Lean se centra nos conceitos de eliminação de desperdício através da melhoria contínua e que tudo começa com uma pergunta muito simples "O que me chateia?" Também já referi como o Lean se pode tornar um trabalho árduo quando estamos focados apenas nos processos, em vez de nos focarmos nas pessoas. De facto, creio que é neste ponto que a maioria das pessoas desistem do Lean, estão focadas a 90% nos processos e a 10% nas pessoas. Quando de facto deveria ser 100% o contrário.



Cheguei da minha segunda viagem ao Japão com a firme convicção de que para o Lean funcionar a longo prazo e para "pegar," teria de criar uma cultura Lean. Este é, sem dúvida o maior desafio - como criar uma cultura de melhoria contínua. Como é que se consegue que as pessoas estejam continuamente à procura de formas de melhorar?

Bem, tenho de admitir que era tão ignorante sobre esta matéria como qualquer outra pessoa. Vi uma exibição brilhante da cultura Lean na Hoks e era assim que queria que a minha empresa parecesse. Sabia que tinha de ser simples para que todos na FastCap, da oficina aos responsáveis pelos escritórios, pudessem aderir. Sabia também que tinha de ser sustentável, algo que se tornasse uma forma natural de pensar que suportaria e até reforçaria o conjunto de crenças da empresa e dos empregados.

As nossas crenças eram simples. Queríamos umamelhoria contínua, umfococonstante na qualidade e na eliminação do desperdício.

Iniciámos os esforços imitando o que tínhamos visto na Hoks, e

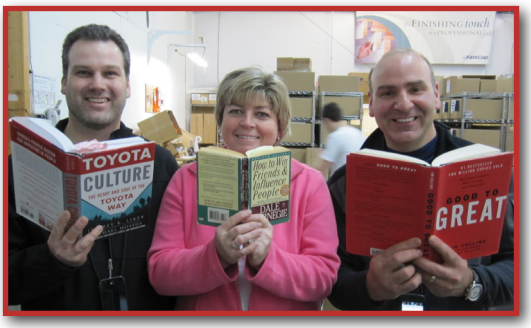


Reunião da Manhã da FastCap.
- Análise de Erros
- Análise das Melhorias
- Números das Vendas
- Princípios da FastCap
- Cartas de Fãs Entusiastas
- Formação sobre os Produtos
- Lição de História
- Alongamentos

começámos aquilo a que chamamos reunião da manhã.Todas as manhã, às 8 horas dedicávamos um período muito curto, talvez cinco ou dez minutos, a juntar-nos antes do trabalho de produção poder começar.Começámos pelas coisas mais básicas, como ler em voz alta as vendas diárias e analisando os erros que tínhamos feito no dia anterior. Dávamos a palavra para sugestões sobre a forma como evitar esses erros e sobre novos processos que poderíamos considerar para melhoria. Finalmente, analisávamos quaisquer novos processos introduzidos no dia anterior e avaliávamos a eficácia desses novos métodos. Essas eram as três ou quatro coisas que fazíamos consistentemente todos os dias.

Então, tivemos uma ideia.

A minha mulher, Leanne, compreendeu como os livros que lêramos nos tinham influenciado. Estávamos sempre a ler um livro qualquer novo no mercado e encontrávamos tempo todos os dias para os discutirmos. Eram habitualmente sobre negócios, autoaperfeiçoamento ou história. Onosso diretor geral, Jon, era também um ávido leitor e ostrês falávamos frequentemente entre nós e



Aprendizagem contínua para todos éa espinha dorsal de uma Cultura Lean.

analisávamos o que tínhamos aprendido e gostado (ou não gostado) em cada livro. Alguns dos nossos favoritos foram,“Good to Great” e “Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies” deJim Collins. Também gostámos

de “Built From Scratch”(a história do Home Depot).Como líderes da empresa, ler e discutir os princípios destes bestsellers dava-nos um ponto de referência para a resolução de problemas.Compreendemos que talvez envolvendo toda a empresa na leitura destes livros ajudasse a unificar a nossa perspetiva. Afinal, estávamos a tentar criar uma cultura de solucionadores de problemas. De facto, o meu objetivo era criar uma cultura dos melhores solucionadores de problemas do mundo(literalmente), pelo que fazia sentido partilhar estas pérolas de sabedoria de alguns dos empresários mais visionários do mundo. Achámos que deviam ser partilhados com todos na FastCap.



Pequena amostra da biblioteca da FastCap. Pessoas educadas e inteligentes podem resolver qualquer problema.

Assim, integrámos na nossa reunião da manhã um pouco de leitura em voz alta desses grandes livros. Líamos determinados excertos e dávamos a palavra para discussão ou comentários. Embora fossem lidas apenas duas ou três páginas por dia, estávamos empenhados neste conceito de aprendizagem conjunta. Lemos imensoslivros. Algunsdos nossos favoritos foram“Raving Fans” e “The Purple Cow”.Fomos inflexíveis no nosso compromisso com este processo e, como resultado, permitiu que todo o nosso pessoal estivesse em sintonia com a nossa equipa de gestão.

A nossa reunião da manhã tinha evoluído, de apenas cinco ou dez minutos, para trinta a quarenta e cinco minutos uma vez que analisávamos os números das vendas, os erros, as melhorias e partilhávamos algumas páginas do clube do livro para reflexão e apreciação. Pouco tempo depois, a nossa equipa começou a pensar da mesma forma que nós porque agora estávamos realmente em sintonia! Estávamos a apresentar aos nossos empregados ideias de nível internacional e líderes inovadores no mundo dos negócios.

Depois passámos dos livros de autoaperfeiçoamento e de negócios para a história. Adoro história, pelo que comecei a encorajar o pessoal a analisar as coisas de uma perspetiva histórica. Como é que as pessoas resolviam os problemas no passado? Que fatores consideravam antes de resolverem o problema? Estetipo de pensamento crítico tornou-separte integrante da cultura de melhoria contínua.



O segredo para ensinar história é torná-la divertida e interessante. Há um manancial infindável de vídeos históricos de grande qualidade que estimulam e fascinam mesmo as pessoas que detestam verdadeiramente história... Torne-a divertida!

Os primeiros três meses foram de trabalho árduo. Era como arrancar dentes para manter todos entusiasmados ou mesmo interessados. Não conseguimos que todos aderissem e alguns terão mesmo pensado que eramos um pouco loucos. Porque estávamos a "desperdiçar" estaprimeira hora do dia sem estar a produzir o produto? Porque havíamos de estar ali de pé em círculo nesta reunião da manhã maluca? Mas decorridos três meses, as coisas começaram a parecer bastante positivas e então depois de seis meses, porque não tínhamos desistido (tal como uma boa dieta) as coisas começaram realmente a correrbem. Decorrido um ano, estávamos ao rubro.

Estávamos a pôr em prática aquilo que dizíamos. Não estávamos só a falar de melhoria contínua, estávamos a ensinar diariamente às pessoas o que isso era. No primeiro ano implementámos a reunião da manhã que foi crescendo e transformando-se e que continuamente foi ficando melhor.

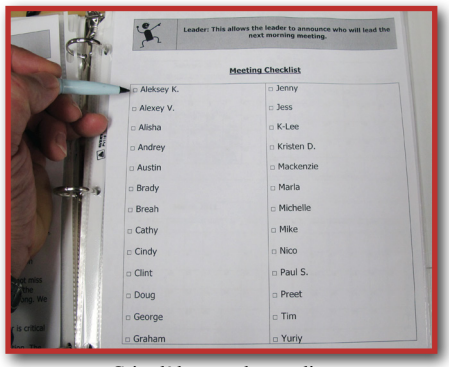
À medida que a reunião da manhã se foi tornando cada vez melhor, fizemos mais uma alteração significativa depois do primeiro ano. A reunião era sempre lideradapor mim ou pelo Jon, o meu diretor geral.À medida que assolicitaçõesao nosso tempo foram crescendo com a expansão da empresa, verificámos que havia alturas em que nenhum de nós podia lá estar por causa das viagens agendadas. Era muito difícil que a reunião e a substância da reunião se mantivessem na nossa ausência.



Pessoas que nunca se esperaria que falassem perante um grupo grande, adquiriram essa capacidade e sentiam-se confortáveis a liderar a reunião da manhã..

Decidimos que necessitávamos de ensinar ao nosso pessoal como liderar uma reunião e que melhor forma para o fazer que deixá-los experimentar? Agora estávamos realmente a começar a fazero que dizíamos!Decidimos que não só outra pessoa lideraria a reunião na nossaausência, mas também diariamente,faríamos a rotação das funções

de líder da manhã entre os empregados. Nomeávamos todos os dias uma pessoa diferente como líder. Assim, agora, estávamos não só a ensinar às pessoas a melhoria contínua, mas estávamos a formar pessoas para serem líderes. Pegámos em pessoas que eram super tímidas, que nunca tinham falado antes perante umgrupo de pessoas e estimulámo-las e treinámo-las para fazer algo que nunca tinham pensado conseguir fazer.



Criar líderes todos os dias

Bem, adivinhem? Sentiam-se bem consigo próprias? Sentiam-se fabulosas consigo próprias, porque vinham trabalhar todos os dias e viam melhoriapessoal emelhoria no seu ambiente detrabalho e na sua situação laboral. Isto foi o início da criação da cultura de melhoria contínua. Criamos líderes, todos os dias, na FastCap.

Durante esta tremenda curva na cultura da nossa empresa, o meu amigo, Jeff Kaas, que também estava a trabalhar na criação de uma cultura Lean na sua empresa, apresentou-me um conceito poderoso.

Disse-me "Paul, se quer que o seu pessoal passe para o próximo nível, comece a deixar que outras pessoas visitem as suas instalações."

Pensei que tal seria um verdadeiro desafio. Somos suficientemente bons para deixar que outros nos vejam como um exemplo do Lean em ação?

Jeff disse, "Quando se está sempre em palco e quando estranhos vêm ver o que estão a fazer, o seu pessoal quererá naturalmente corresponder às expetativas.

Ficarão cada vez melhores naturalmente."


Jeff Kaas da Kaas Tailored, fabricante de interiores de aviões. Professor de Lean extraordinário, Jeff faz duas visitas Aprender a Ver, por semana.

Assim, começámos a convidar e a permitirque outras empresas visitassem as nossas instalações. Que melhor

forma haveria para lhes mostrar os nossos esforços de melhoria contínua?

Isto demonstrou ter outros benefícios que eu nunca teria esperado.

O nosso pessoal sentia-se bem com o facto de outras pessoas quererem ver o que eles estavam a fazer. Como vim a descobrir no comportamento humano, a coisa principal que todos querem de facto na vida é serem reconhecidos e que lhes digam que estão a fazer um bom trabalho. Ao convidar outros para virem e observarem a nossa empresa estávamos a dizer ao mundo, "Vejam as coisas excelentes que fazemos!" Era como pôr o nosso melhor projeto em exibição perante os jurados da Feira da Ciência!



A melhor forma de passar o Lean para o nível seguinte é deixar que as pessoas vejam o nosso trabalho.

Ao proporcionarmos um "ambiente de visita" na FastCap estávamos essencialmente a comunicar ao nosso pessoal que estava a fazer um trabalho excecional, porque pessoas do mundo inteiro estavam a começar a visitar a nossas instalações. Até tivemos dignitários e políticos de alto nível a vir ver o quefazíamos. Porquê?alto nível a vir ver o quefazíamos. Porquê?



DinoRossi,Estado de Washington
Senador do Estado

Somos uma empresa altamente rentável com os empregados maisbem pagos na nossa região, da gerência à produção. Temos muito de que nos orgulhar e, por vezes, na nossa busca da melhoria contínua, não vemos isso.



Rob McKenna, Procurado- Geral do Estado de Washington

O nosso sucesso deve-se ao foco na criação de uma cultura de crescimento das pessoas. Não falamos apenas disso, gastamos milhares de dólares todos os dias a fazer formação e a ensinar o nosso pessoal. A isto chama-se "pôr em prática aquilo que dizemos!" As pessoas que visitam a nossa fábrica perguntam "O que fazem para orientação dos novos empregados?" A nossa resposta é "Todos os

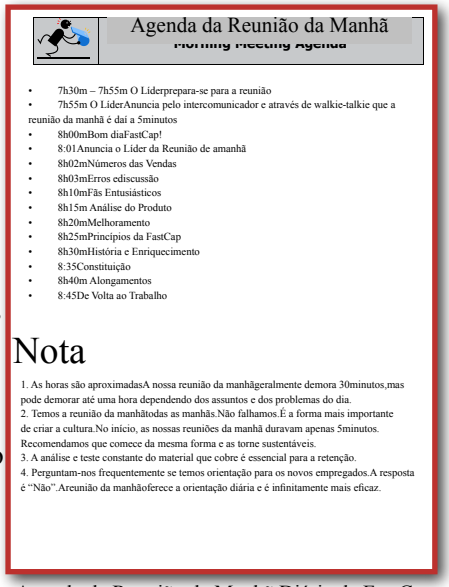
empregados recebem orientação, todos os dias ao virem trabalhar.”A maior parte das empresasvão buscar o seu manual de acolhimento empoeirado, estudam-no durante uma ou duas semanas e depois 90% dele é esquecido. Na FastCap analisamos, todos os dias, os nossos 13 objetivos, 20 princípios, melhorias sem fim, centenas de produtos, todos os erros, todas as respostas de clientes entusiastas que recebemos, história, cultura e a constituição. Criámosesta cultura investindo tempo e dinheiro, formando e ensinando ao nosso pessoal o valor e as recompensas damelhoria, indo diretamente para o que o VP da Lexus me disse que era a coisa mais importante para uma empresa de nível internacional de primeira água – ensinar e formar as pessoas.

No final do dia, cada um de nós tem o cargo de engenheiro de processo. A nossa função não é criar produtos, mas melhorar o processo como criamos os produtos. Isto é o que nos torna uma cultura Lean distintiva. A ordem destas melhorias é igualmente importante. Primeiro melhoramos:

- O indivíduo
- O processo
- O produto

É o duplo ‘I’-PP (I.I.P.P).

Na FastCap gostamos de dizer que estamos no negócio do crescimento das pessoas. O resultado do crescimento das pessoas é produzirmos produtos extraordinários, trabalharmos num ambiente inovador em que as ideias são recebidas com o mesmo entusiasmo quer venham de um empregado em início de carreira ou do Diretor Financeiro. Aexpetativa de cada pessoa na FastCap é que as coisas continuem a ficar melhores todos os dias, a cultura suporta-o e exige-o!



Agenda da Reunião da Manhã

- 7h30m – 7h55m O Liderprepara-se para a reunião
- 7h55m O LiderAnuncia pelo intercomunicador e através de walkie-talkie que a reunião da manhã é dai a 5minutos
- 8h00mBom diaFastCap!
- 8:01Anuncia o Líder da Reunião de amanhã
- 8h02mNúmeros das Vendas
- 8h03mErros ediscussão
- 8h10mFãs Entusiásticos
- 8h15m Análise do Produto
- 8h20mMelhoramento
- 8h25mPrincípios da FastCap
- 8h30mHistória e Enriquecimento
- 8:35Constituição
- 8h40m Alongamentos
- 8:45De Volta ao Trabalho

Nota

1. As horas são aproximadasA nossa reunião da manhãgeralmente demora 30minutos,mas pode demorar até uma hora dependendo dos assuntos e dos problemas do dia.
2. Temos a reunião da manhãtodas as manhãs.Não falhamos.É a forma mais importante de criar a cultura.No início, as nossas reuniões da manhã duravam apenas 5minutos. Recomendamos que comece da mesma forma e as torne sustentáveis.
3. A análise e teste constante do material que cobre é essencial para a retenção.
4. Perguntam-nos frequentemente se temos orientação para os novos empregados.A resposta é “Não”.Areunião da manhãoferece a orientação diária e é infinitamente mais eficaz.

Agenda da Reunião da Manhã Diária da FastCap



Na FastCaptemos as pessoas mais bem treinadasdo mundo e fazêmo-lo todos os dias.

Esta é a forma como medimos o progresso da criação da cultura Lean: sorrisos. Verámais sorrisos porque nos sentimos bem quando todos experimentamos as melhorias e

trabalhamos num ambiente de trabalho limpo.

Estimular as pessoas para fazerem o seu melhor, despender tempo a analisar os resultados, a ouvir as suas ideias para melhorias e aprendermos juntos é esse o objetivo da nossa reunião da manhã. Desde o empregado em início de carreira, no seu primeiro dia de trabalho, até mim como empresário - todos passamos pelo processo de aprender e melhorar em conjunto. Ninguém é dispensado, nem ninguém é excluído da expetativa de melhoria. Foi assim que começámos uma criar a cultura na FastCap. Areunião da manhã foi apenas o início.



A principal coisa que as pessoas querem da vida é sentir que as suas ideias são importantes e que estão a fazer a diferença.

IDEIA CHAVE

MOSTRE-ME O SEU LIVRO DE CHEQUES E ONDE GASTA O SEU DINHEIRO E DIR-LHE-EI O QUE VALORIZA

O Lean funciona para Si

Comece por delinear como será a sua primeira reunião da manhã. 5minutos são suficientes para começar:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Torne as coisas simples e visite
www.fastcap.com
Descarregue o documento em Word da Reunião da Manhã da FastCap. Altere 99% ou 1%, está ali como um recurso GRATUITO para o ajudar a iniciar a sua Jornada Lean.

Recursos Lean:

1. Documento da Reunião da Manhã.
http://bit.ly/wPwgQL

Capítulo 9

Para Além da Reunião da Manhã

A reunião da manhã permitiu-nos implementar a primeira fase da criação de uma cultura, que é ensinar e formar pessoas. Mas ainda necessitávamos de transmitir uma expetativa de melhoria contínua. Precisávamos que as pessoas fizessem melhorias diariamente para que pudéssemos produzir um produto de melhor qualidade a um custo mais baixo, ao mesmo tempo que gozávamos de um sentido regular de realização no nosso ambiente de trabalho. O Lean não é apenas o crescimento das pessoas para que se sintam felizes e envolvidas. Também tem a ver com resultados - resultados mensuráveis, concretos que demonstram um padrão de melhoria contínua.

Como fizemos isso? Se eu dissesse às pessoas “Olhem, quero que façam umamelhoria por dia” olhar-me-iam de lado. Muitos responderiam “Não sei se consigo pensar numamelhoriahoje.” Soa, sem dúvida, como uma tarefa quase impossível, não acham?

Assim, mudei-a de novo para algo muito simples. Lembram-se do modelo da Hoks? O encanto daquela empresa era manterem os processos muito simples de modo a assegurar que o máximo de pessoas “comprassem a ideia”.

Disse ao meu pessoal “Dêem-me apenas umamelhoria de 2 segundos por dia. Sóisto. É tudo o que peço. Uma melhoria de 2 segundos.”



Rapazes! O patrãoquer umamelhoria de 2 segundos por dia. Conseguimos fazê-lo!

Não há uma pessoa na terra, para não falar de um rato ou um hamster, que não consiga descortinar como melhorar algo apenas 2 segundos. Coloquei a fasquia tão baixa, que qualquer pessoa podia saltar. Comecei coma simples expetativa de uma melhoriade 2 segundos por dia, mas para que eu tivesse a certeza que as pessoas compreendiam como poderiam encontrar umamelhoria de 2 segundos todos os dias, começámos a fase seguinte da criação de uma cultura de melhoria contínua – a caminhada damelhoria da manhã.

Todos se apresentam ao trabalho às 7 horas da manhã. A nossa reunião da manhã é entre as 8h00m e as 8h30m. Tecnicamente falando, as pessoas não trabalham realmente nas suas funções específicas entre as 7 e as 8. Em vez disso, reservamos essetempo para os 3S. Lembram-se deles?Os nossos



Todos em modo melhoria das 7 às 8.



Uma melhoria num Kanban



Os selos têm agora um lugar.



Chegue aqui e veja o meu melhoramento.



Organizando todas as ferramentas.

3S são: sweep (limpar), sort (arrumar) e standardize (uniformizar). Limpar cada área, arrumar tudo e remover o que não seja necessário para o seu trabalho específico e depois uniformizar tudo. Ao dedicar a primeira hora aos 3S, todos tinham oportunidade de encontrar umamelhoria de 2 segundos. Arrumar a confusão que tende a estabelecer-se nas nossas áreas de trabalho levará sempre a alguma melhoria em termos de eficiência. Todos sabem que têm, no mínimo, uma hora, entre as 7h e as 8h para fazer uma pequenamelhoria na sua área de influência, ou espaço de trabalho. De modo a reforçar esta ideia, comecei a andar todas as manhãs pela fábrica, de departamento em departamento, cumprimentando as pessoas dizendo “Olá, Austin! Qual é a tuamelhoria para hoje?” ou “Em que estás a trabalhar?”

Quando as pessoas faziam a visita à FastCap diziam coisas como “este é o sítio mais limpo que alguma vez vi, vocês são fanáticos, até o sal e a pimenta estão etiquetados na mesa do almoço.”

O nosso segundo passo para a criação de uma cultura Lean era um processo muito simples a que todos podiam aderir e participar. Mantivemo-lo suficientemente simples e certificámo-nos que estava integrado no dia de trabalho. Não há um lugar no mundo que não possa beneficiar de umamelhoria de 2 segundos.

Recentemente ensinei este processo de melhoriade 2 segundos ao pessoal da câmara municipal, perto de onde vivo. Na primeira semana todos descobriram melhorias e algumas melhorias pouparam-lhes horas por dia. Imaginemsó! Eu estava apenas a pedir

2 segundos, mas as pessoas estavam a apresentar horas de melhorias. Esta é a magia de tornar as coisas simples.



Rapazes, não era bem isto que eu queria dizer com"Crescimento das Pessoas"... Agora onde está a melhoria?

Quando expliquei amelhoria dos 2 segundos a Harry Kenworthy, um consultor que eu tinha entrevistado no meu programa de rádio "O Inovador Americano (The American Innovator)" perguntei-lhe se lhe parecia algo que funcionaria em qualquer ambiente.

Respondeu "Absolutamente." Eu disse "Bem, porque acha que funcionou tão bem na FastCap?" Respondeu-me "É simples, Paul. Para que alguma coisa pegue, tem de primeiro:

- Criar a expetativa
- Inspecionar a expetativa
- Reforçar a expetativa



Yuriy coloca fita transparente sobre os rótulos para que aguentem o uso contínuo.

Não compreendia aqueles três conceitos da perspetiva de teoria empresarial e não tinha organizado o processo com aqueles passos em mente, mas estava a executá-los sem o saber. Eu pretendo que o meu pessoal faça umamelhoria de 2 segundos, a expetativa fica clara pela criação de tempo no seu diade trabalho para que isso aconteça. A caminhada da melhoria da manhã permite reforçar a expetativa à medida que ando pela fábrica. Por vezes, encontro alguém que está "empancado" e ajudo-o a encontrar uma melhoria de dois segundos.

Finalmente,reforço esse comportamento celebrando essas melhorias na reunião da manhã.

Os líderes de equipa fazem a ronda e deixam que as pessoas demonstrem as diferentes melhorias que fizeram na sua área. Tem sido uma técnica muito eficaz de criação da cultura.

Demos mais um passo para celebrar as ideias realmente boas, gravando-as em vídeo e apresentando-as na reunião da manhã. Antesde fazermosvídeos,levávamos de facto toda a empresa a ver as diferentes



Assistindo a vídeos de melhorias na reunião da manhã.

melhorias. Tal tornou-se um problema logístico porque tínhamos muitas pessoas a andar por ali e demorava demasiadotempo.Além disso, as áreas que observávamos eram geralmente células de fabrico pequenas e apenas as pessoas que estavam à frente podiam ver e ouvir as demonstrações.

Quando decidimos começar a catalogar as ideias numa câmara de vídeo tivemos quatro benefícios surpresa. O primeiro era que não tínhamos de arrastar toda a empresa, de departamento para departamento, como uma manada de gado. O segundo benefício era que todos podiam ver e ouvir claramente a demonstração assistindo ao vídeo na reunião da manhã.
O terceiro benefício – inesperado - foi ter começado a aperfeiçoar as capacidades de apresentação e de falar das pessoas. Permitia-lhes desenvolver as suas capacidades de articulação das suas ideias e de se expressarem perante a câmara, o que é uma competência fantástica para se ter nos dias de hoje. O quarto benefício foi termos desenvolvido uma biblioteca de vídeos poderosa para ensinar aos outros como eram as melhorias Lean.A catalogação e gravação em vídeo das nossas melhorias também proporcionou um excelente material promocional. As pessoas que visitavam as nossas instalações podiam ter acesso a essas ideias para si, bastando para isso visitarem o nosso site. Esta funcionalidade tornou-se uma ferramenta de ensino para o exterior e, mais uma vez, o nosso pessoal sente-se amplamente gratificado pelo facto de pessoas, de todo o mundo, estarem a ver as suas melhorias e a aprender com elas. O meu BHAG (grande objetivo audacioso assustador) é mudar o mundo e como podem ver o meu pessoal está a fazer exatamente isso.

A caminhada damelhoria da manhã tornou-se o segundo aspeto importante da criação de uma cultura de melhoria contínua e produziu muito mais melhorias doque alguma vez havíamos esperado. Estaé, no entanto, a natureza do pensamento Lean. Os seus benefícios não param.

Sei que agora deverá estar a perguntar-se “Paul, faz isto todos os dias?” A resposta é SIM! Temos vindo a fazer isto todos os dias há mais de cinco anos. Não falhamos. Faz parte da nossa cultura. É mais importante que criar aparelhos, ou ferramentas de marcenaria, ou qualquer outra coisa que façamos, porque sabemos que se tivermos os melhores solucionadores de problemas do mundo, não importa o que estamos a criar hoje ou daqui a cinco anos. Teremos capacidade para fazer um excelente trabalho seja o que for que nos coloquem à frente.

O maior problema que as pessoas têm com a ideia de deixarem que o seu pessoal descubra umamelhoria de 2 segundos é confiarem que não façam alguma asneira ou tornem o processo pior. A resposta é que o farão. Cometerão erros e tornar-se-ão melhores solucionadores de problemas durante o processo. Para que o Lean seja feito corretamente, tem de confiar que o sistema irá produzir o resultado desejado. Mesmo que caia num buraco pelo caminho, a melhor maneira de as pessoas aprenderem é cometendo erros. Se privar a sua cultura desta experiência estará a privar-se das inovações ilimitadas que o aguardam. Lembre-se que procuramos pequenas melhorias, pelo que os erros também deverão ser pequenos. Cada erro e cada melhoriatornar-se-á uma parte valiosa da criação de uma cultura de melhoria contínua.

IDEIA CHAVE

DOIS SEGUNDOS MUDARÃO O MUNDO

O Lean funciona para Si

Escreva as suas primeiras dez melhorias de 2 segundos: (Não se esqueça, que o melhor lugar para começar é por aquilo que o chateia).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Vídeos Lean:

1. Caminhada Lean da Melhoria da Manhã

http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

2. Controlo de Pó Lean

http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

Capítulo 10

Vamos Fazê-lo na Casa de Banho

Divertimo-nos muito na FastCap. Uma das coisas mais divertidas que fazemos ocorre durante as visitas da manhã para os visitantes. Depois de terem tido oportunidade de ver a nossa empresa em ação, durante a reunião da manhã e a caminhada da melhoria, as pessoas perguntam sempre "Por onde começo? Pareceuma tarefa impossível!"

É então que eu digo "Oh, é realmente muito simples" e depois encaminho-os para uma das nossas cinco casasde banho. Abroa porta e digo " Entrem e mostro-vos como começar a criar uma cultura de melhoria contínua".



Entrem! O Lean começa na casa de banho!

Olham para mim como se eu fosse louco e respondem "Está falar a sério? Verdade? Quer que eu aprenda como fazer isto entrando na sua casa de banho?" Respondo orgulhosamente "Temos as casas de banho mais limpas do mundo. Todasasnossascasas de banho são idênticas, porque a nossa casa de banho é o padrão do que pensamos que o Lean deverá parecer no resto da nossas instalações."

Criámos um modelo uniforme simples para que todos compreendessem. Afinal, a casa de banho é uma experiência que nos une a todos e que, cada um de nós, verá pelo menos três ou quatro vezes por dia durante o horário de trabalho. Quando dizemos que tudo se deve parecer com a casa de banho, as pessoas sabem exatamente do que estamos a falar. Agora, deixe-me dizer-lhe qual é o aspeto da nossa casa de banho.



Todas as casas de banho são uniformes com os mesmos produtos de limpeza nos mesmos lugares...É muito fácil manter uma casa de banho impecável!

Este livro está cheio de fotografias, como forma de demonstrar a nossa forma de Lean Extremo! Pode ver nas fotografias que cada casa de banho tem uma estante em aço inoxidável com tudo o que é necessário - um

desentupidor,piaçaba, toalhas de papel, Windex™ (produto de limpeza), uma esfregona, aspirina, solução salina, basicamente tudo o que usamos diariamente para limpar as nossas casas de banho e as manter limpas.



Limpe a sanita e ponha o assento para BAIXO!



Quadro da Limpeza da Casa de Banho

Quando começámos inicialmente a transformação das nossas casas de banho, uma coisa que notámos foi que tínhamos diversos tipos de produtos e de metodologias para fazer a limpeza da casa de banho. Não era um processo uniforme. Umas pessoas gostavam do Windex, outras gostavam do 409™.Tínhamos toda uma variedade de tipos de produtos e de processos para limpar a casa de banho, que era a antítese absoluta do Lean.

Lembre-se dos 3S que aprendemos com a Hoks–- limpar, arrumar e uniformizar.Manter um registo do detergente preferido de cada uma das pessoas é loucura e acrescenta uma grande complexidade a uma tarefa que deve ser simples. Agora, tudo é uniforme.

Na porta de casa de banho está um cartão de plástico laminado que tem as fotografias dos seis passos necessários para limpar a casa de banho e a fotografia da pessoa responsávelpela limpeza naquele dia. Na FastCap não temos empregados de limpeza. Todos limpamos as casas de banho, incluindo eu.

As casas de banho mantém-se perfeitamente limpas ao longo de todo o dia porque um dos componentes do Lean é o respeito pelos outros. Deixar a casa de banho mais limpa do que a encontrou é um sinal muito básico de respeito e cortesia pelos outros. O assento da sanita está para baixo, não há urina na sanita, não há manchas de água no espelho e o lavatório está limpo.

Esta é a forma como todas as nossas casas de banho são deixadas ao longo de todo o dia. Garanto-vos que não estou a exagerar! Podemos entrar em qualquer das nossas casas de banho a qualquer hora do dia, e terá um aspeto idêntico àquele que tinha de manhã quando foi limpa pela primeira vez. A razão disto é porque há três princípios em jogo.

Número um, deixe tudo melhor do que encontrou. Se for assim, tudo melhorará continuamente.

Número dois (peço desculpa, não consegui resistir), respeito pelas pessoas. Coisas simples como deixar o assento da sanita para baixo é uma forma de delicadeza básica que demonstra respeito pelos outros. Quando deixa tudo melhor do que encontrou, está naturalmente a limpar depois do seu próprio uso e, consequentemente, a tornar as coisas melhores para os outros, o que é um sinal de respeito pelos outros. Número três, criar um padrão que seja acessível para todos. Criámos o nosso padrão usando um modelo muito básico que todos possam compreender: a casa de banho. A casa de banho é visual e fácil de entender. Que lugar melhor para começar a criar uma cultura de melhoria contínua que a casa de banho?

1. Deixe melhor do que encontrou.
2. Respeito pelas pessoas
3. Crie uniformidade

O meu conselho para as pessoas que querem criar uma cultura Lean é começar na casa de banho e partir daí lentamente. Avance, faça-o na casa de banho!



Windexéótimo para tudo!

A criação de uma cultura Lean exige que uniformize e simplifique tudo. Optámos pelo Windex™ (porque sou grego e todos os gregos sabem que o Windex sara e limpa tudo. Se não compreender esta piada veja My Big Fat Greek Weddingpara ter a explicação).É uma piada corrente na FastCap; se tudo o resto falhar, vá buscar o Windex. O Paul adora o Windex. Porisso, usamos o Windex nas bancadas das casas de banho, usamos o Windex no chão e nas mesas doalmoço. Usamos o Windex na bancada. Temos um detergente que funciona otimamente para quase todas as superfícies. Este é apenas um exemplo de como a casa de banho foi criada como um excelente modelo de como uniformizar e simplificar.

De volta aos 3S, é varrido e é mantido limpo de uma forma muito simples. Estáarrumado - livrámo-nos de todos os produtos acessórios - e está uniformizado. Usamos o mesmo produto em todas as casas de banho e a mesma lista de verificação. Defacto, todos limpam uma casa de banho

diferentetodas as semanas. É rotativo e podem executar a tarefa perfeitamente, porque tudo está no mesmo lugar, não importa a qual vá e é 100% previsível. Tornámos o processo o especialista e não as pessoas. Ao fazê-lo libertávamos a nossa memória RAM para um nível de pensamento mais elevado, para atividades como a melhoria contínua e a inovação. Não atulhamos as nossas mentes nem desperdiçamos tempo à procura de artigos banais como os produtos de limpeza e os desentupidores. Se não sabe como começar a pensar Lean, comece a fazê-lo na casa de banho!

IDEIA CHAVE

O LEAN COMEÇA NA CASA DE BANHO

Vídeos Lean:

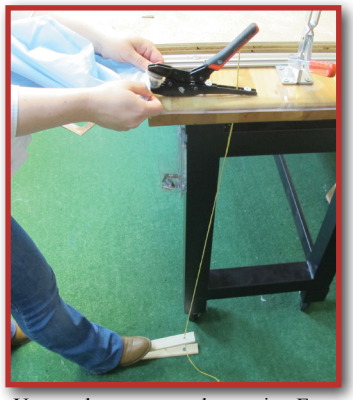


1. Casa de Banho Lean
http://youtu.be/cuI_Ypj0Inw

Por Onde Começo?

Por Onde Começo?

Alguns de vós estarão, sem dúvida, desapontados. Certamente que a teoria empresarial de nível internacional do processo de fabrico Lean ensinada nos programas de MBA e nas principais escolas de gestão no mundo inteiro não pode ser reduzida a algo tão divertido, simples efácil de implementar.Partilhei consigo como o Lean tinha salvo empresas à beira da falência e as tinha transformado em máquinas de fazer lucros de milhões. Também lhe disse que empresas como a minha que eram incrivelmente bem-sucedidas antes de implementar o Lean e tinham todos os aparatos de grandeza e que mesmo assim o Lean tinha tido um efeito transformador no seu desempenho e nas pessoas.



Use a cabeça em vez da carteira. Esta melhoria simples usa um fio preso a um pedal de madeira e um alicate como ferramenta de engastar. As mãos do operador estão agora livres bem como a sua mente para pensar na próxima grande melhoria.

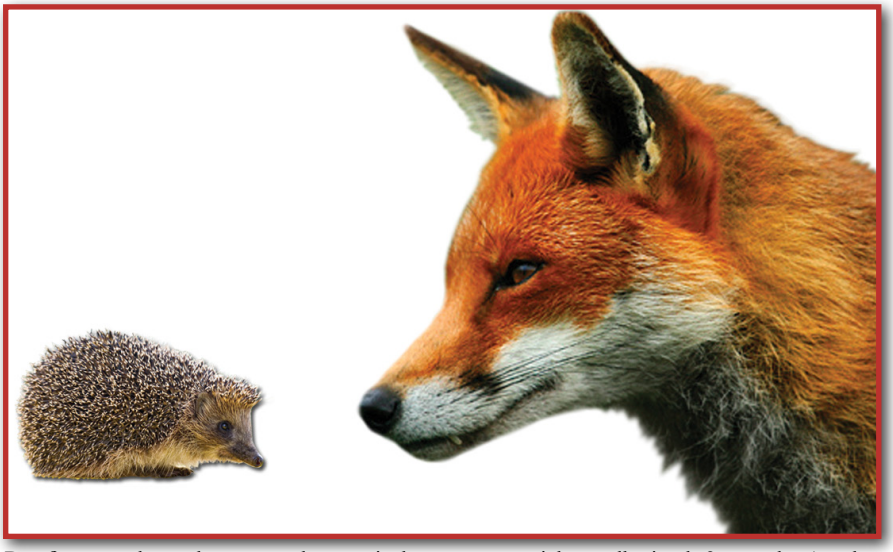
Agora peço-lhe que considere o pensamento Lean não apenas na sua atividade empresarial, mas na sua vida pessoal. Os membros da minha equipa contam histórias de como usaram os princípios Lean para interagir com os professores dos seus filhos, mediadores imobiliários e todos os tipos de contactos que fazem no seu dia-a-dia. Em vez da mentalidade habitual de vergonha e culpa, o nosso pessoal pergunta naturalmente “Como posso melhorar isto?” “Como posso fazer isto melhor?” As pessoas em geral não estão habituadas a este nível de positivismo e os pensadores Lean são pessoas positivas, orientadas para a ação. Os pensadores Lean vão mais fundo e não aceitam a resposta normal “Não, penso que não podemos fazer isso;” em vez disso tentam melhorar o processo e encontrar uma forma melhor.

Deixe-me assegurar-lhe, se a implementação do Lean fosse um processo complicado então não estaria a escrever este livro. Sou um empresário enérgico com muito pouca paciência para exercícios académicos, instruções técnicas ou para qualquer tipo de plano que exija uma microgestão entediante. O meu objetivo é transmitir a mensagem ao maior número de pessoas possível e assistir à onda de melhoria apossar-se das nossas empresas,das

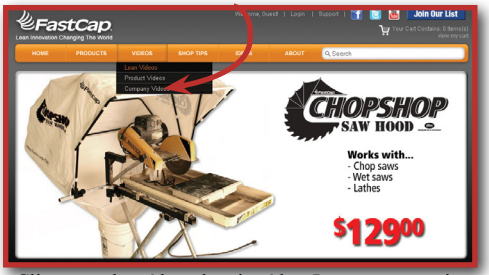
nossas comunidades e das nossas relações em casa. A sua empresa e a sua vida pessoal podem mudar radicalmente - tornarem-se melhores que nunca - pondo em prática o desejo simples, universal de melhoria contínua.

O segredo de empresas de nível internacional como a Toyota, New Balance™ e a FastCap é que fazem algumas coisas tão bem que ninguém os consegue alcançar. É como a famosa história de Irving Berlin sobre o Ouriço-cacheiro e a Raposa. A raposa é muito esperta e consegue fazer muitas coisas eficazmente, mas o ouriço sabe como fazer apenas algumas coisas muito bem. A consistência do ouriço permite-lhe levar a melhor sobre a raposa, dia após dia. É esse o encanto do Lean. É simples.

Como começar? Primeiro, vou pedir-lhe que faça uma pequena pesquisa para sefamiliarizar como se pareceuma empresa Lean. Temos umsite incrível



Desafio em qualquer altura o seu plano meticuloso contra as minhas melhorias de 2 segundos.Apanhe-me se puder.



Clique na aba vídeo, depois vídeosLeanno nosso site da FastCap. São todos GRATUITOS!

www.fastcap.com. Clique na aba vídeo no ecrã inicial e encontrará vídeos sobre tudo o que falámos: a história da nossa empresa, a caminhada damelhoria da manhã, areunião da manhã e a minha mesa Lean favorita. Comece a ver os vídeos. Absorva a energia

que gozamos na FastCap.

A segunda coisa que precisa de fazer é uma visita. Tentámos de todas as formas disponibilizar a visita tanto quanto possível através do nosso site (tornando-a assim o mais Lean possível), mas há grandes benefícios na visita em pessoa.



Visita Lean Aprenda a Ver na FastCap.

Se for de alguma forma possível, dispense tempo e esforço para visitar uma empresa Lean. Para ter umanoção da autenticidade e do poder de uma cultura Lean, não há substituto para a interação, em carne e osso, com as pessoas no local. Algumas das minhas preferidas são a Kaas Tailored(dirigida pelo meu amigo Jeff Kaas) em Everett, Washington e a empresa de Karl Wadensten, VIBCO em Providence, Rhode Island. Se estiver em Bellingham, Washington convidamo-lo a visitar-nos na FastCap. Se não consegue ir ao Japão, poderá também visitar a Toyota™ aqui nos EUA na sua fábrica em Lexington, Kentucky. Têm uma visita fabulosa que é absolutamente de cortar a respiração. Há milhares de empresas, em todo o mundo, que lhe podem proporcionar estas visitas porque constitui parte integrante da cultura Lean o desejo de "retribuir o bem." Depois de começar a gozar os frutos de uma cultura Lean, quererá naturalmente promovê-la junto dosoutros. Isso é ótimo e é assim que pode medir se está a conseguir. Traz sempre um sentimento de entusiasmo e excitação. As pessoas gostam de se sentir melhor consigo próprias e sentem-se animadas quando começam a conseguir mais com menos esforço.



As reuniões da manhã criam a cultura!

A terceira coisa a fazer é implementar a reunião damanhã no seu local de trabalho. Istoinicia o processo de inclusão de todos na jornada. Asreuniões da manhãvisam estabelecer a expetativa da melhoria contínua, começando por pedir, a todos, simplesmente umamelhoria

de dois segundos. A primeira tarefa para amelhoria será a casa de banho - pensou que eu estava a brincar? A casa de banho é um primeiro passo simples que é visual e que todos têm de usar pelo menos três vezes por dia.

No dia exatamente a seguir à sua primeira reunião da manhã, comece a caminhada da manhã para ver como todos estão a contribuir para o processo de melhoria.

Depois de estar nisto há cerca de um ano e de se sentir confortável com a reunião da manhã e com a caminhada damelhoria e depois de ter criado a casa de banho Lean, então o que precisa de considerar a seguir é o ensino do Lean.

Abraassuas instalações, descubraoutros pensadores Lean na sua comunidade e encoraje que se visitem uns aos outros. Quando começa a abrir a sua empresa para que outros a visitem, começa a aprender como implementar o Lean de uma forma completamente nova. Porquê? Porque o seu pessoal recebe visitantes que estão interessados no que eles estão a fazer, ficam com um sentido renovado de orgulho no seu trabalho. Esse é o primeiro benefício. Quando ensina alguma coisa, geralmente tem de se tornar muito melhor no que faz. Este é o segundo benefício.



Quanto mais ensina o Lean melhor é a ser Lean.



Todos na empresa ensinam, não apenas a administração.

O terceiro benefício é que é a coisa certa a fazer. Ajudar os outros e retribuir é mais importante que fazer dinheiro, estar orientado para um ideal é mais poderoso do que estarorientado para olucro. Descobrirá que as que as empresas mais bem-sucedidas do mundo equilibraram a arte de fazer dinheiro com o dom de partilhar e ajudar os outros. Esta ética de “retribuir o bem” é fundamental para se tornar um pensador Lean.

Por isso avance, lance-se e torne-se um líder Lean.

IDEIA CHAVE:

COMECE PEQUENO, SONHE GRANDE

VídeosLean:

1. Resumo do Lean (documento PDF)
http://bit.ly/pCOvvq

2. Lean: Use a cabeça e não a carteira
http://youtu.be/OuVfDJhf0ew

Capítulo 12

Lean Extremo

Não há nada de acidental numa cultura Lean bem-sucedida; o compromisso precisa de ser a 1000%. Quando esta orientação para a melhoria contínuacontrola emocionalmente a liderança, ouvi-a ser descrita como Lean Extremo. Ocorre oLean Extremo quando a liderançade uma organização está obstinada com a eliminação do desperdício através da melhoria contínua.



Tirei esta fotografia depois de 3 pessoas terem deixado esta confusão quando saíram da mesa sem a limpar .O meu primeiro pensamento foi "Que porcos!Como é que alguém poderia ser tão desrespeitoso?"O meu segundo pensamento foi duas garrafas deágua, dois cafése um scone tinham gerado uma enorme quantidade de desperdício. Sendo um pensador Lean não pude deixar de me perguntar "Como é que este nível de desperdício pode ser parado?"Estava emocionalmente envolvido pela quantidade aterradora de desperdício.

"Estamos em guerra com o desperdício," diz Karl Wadensten. É uma ligaçãoao nível emocional,um desejoque vem das entranhas de vertudo com um olho que visa a simplificação,a melhoria e a eliminação do desperdício.Visitei recentemente uma empresa que estava a implementar o Lean há três anosmasa culturapareciamonótona,



Estamos em guerra com o desperdício

não havia qualquer entusiasmo. Fiquei a saber que os executivos tinham decidido tentar o Lean apenas porque os seus concorrentes o estavam a fazer.

Assim, estesexecutivos atiraram o conceito para os gestores de nível intermédio e disseram "Façam esta coisa do Lean. "Basicamente lavavam as mãos de qualquer responsabilidade pela forma como eram implementados os princípios do Lean. Só estavam empenhados no Lean na expectativa de como poderia fazer melhorar os resultados da empresa e, como tal, tinham uma cultura monótona, sem inspiração. Claro que estavam a fazer melhorias e vimos exemplos dos 3S, mas era muito diferente da paixão que tinha visto nas empresas japonesas e num pequeno grupo nos EUA.

Como líder tem de estar plenamente envolvido com o seu pessoal no processo, de outro modo o Lean parecerá a moda do mês, apenas outra ferramenta empresarial que será afastada quando a administração regressar dapróxima conferência empresarial. A maioria dos líderes fazem oLean porque porque pensam que isso os fará ganhar mais dinheiro. Apenas 2% dos

líderes Lean criam culturas Lean dinâmicas ao focarem-se no crescimento das pessoas e não nos resultados. O Lean Extremo sente-se no coração e na cabeça.



Se for japonês não pode estar stressado, os chineses estão a dois dias de distância de barco.

Um grande exemplo do Lean Extremo é uma empresa japonesa chamada Molten™. Quando visitámos as suas instalações, o Presidente mostrou-nos uma célula de fabrico específica onde estavam obcecados com a eliminação de um 1/6 de um segundo num processo de um minuto. Fiquei ali de boca aberta compreendendo como estava a ser desleixada a minha implementação do Lean. Estas pessoas caçavam o desperdício como o meu cão caça um gato. Quando perguntei ao Presidente se estava stressado, respondeu "Se for japonês não conhece essa palavra.Os chineses estãoa dois dias de distância de nós de barco e a duas semanas dos EUA. Se não caçarmos o desperdício com este nível de paixão, não teremos empregos. "Onde é que eu tinha visto esta intensidade sobre tornar-se Lean?Começou com a Hoksno Japão.



O Presidente da Hoks diz enfaticamente "Estas são as únicas máquinas de venda automática, no Japão, com rodas!Sim, parece uma loucura, mas podemos deslocá-las facilmente, limpar por trás sem esforço e transmitem claramente a nossa paixão pela flexibilidade no local de trabalho.."

Quando eu vi o que aquela empresa tinha conseguido, contra todas as expetativas, algo despoletou em mim, como se algo tivesse adquirido vida. Soube imediatamente, "É isto que quero para a FastCap." O espirito e a energia desse local inspiraram-me a imaginar a minha empresa a ascender a níveis que nunca julgara possíveis. Desde aquela experiência o meu empenho em avançar e em ajudar os outros a ver o poder do Lean nunca vacilou, nem uma só vez. Não se esqueça que a visita à Hoks ocorreu depois de eu ter estado a definhar no limbo do Lean, durante cinco anos, e quando eu estava a tentar descobrir porque é que não conseguia que o Lean adquirisse vida própria. Se não tiver uma paixão pelamelhoria, então precisa de continuar a estudar, a ver e a aprender e tentar pequenos passos até que algo seja despoletado dentro



A paixão da Hoks pela eliminação do desperdício é tanta, que rotulam todos os termostatos, interruptores e tomadas. Não há tempo para desperdiçar a adivinhar! Estamos a concorrer com os chineses que pagam ao seu pessoal 17 vezes menos que nós.

de si.

Na FastCap tivemos um empregado que foi mais difícil de converter, que a maioria, ao pensamento Lean. Uma manhã ele estava particularmente frustrado com o tempo que gastávamos na reunião da manhã e na caminhada damelhoria.

"Paul," disse-me, "não podemos dar-nos ao luxo de perder todo este tempo a melhorar. Temos demasiado trabalho a fazer e nunca o vamos conseguir acabar."Disse-lhe "Somos uma empresa extremamente bem-sucedida. Sabes porquê? Melhoria contínua.O teu trabalho não é produzir os produtos, mas sim melhorar o processo como produzimos os nossos produtos, e as tuas preocupações de produção resolver-se-ão por si mesmas."

Um dos meus professores de Lean teve uma conversa com um executivo da Toyota sobre a má publicidade decorrente dos processos judiciais e das alegações de aceleradores presos e travões com defeito. O executivo não recorreu à linguagem de vítima, lamentou simplesmente que algumas pessoas na Toyota se tivessem tornado complacentes com o seu sucesso. Tinham perdido a sua paixão, o seu estímulo.

O meu sensei, Brad (dos famosos "Brad e Jon" do capítulo 2) descreveu o efeito de uma cultura Lean como análogo aos "cavalos selvagens". Juro que os seus olhos estavam em fogo quando ele descreveu isto! Cavalos selvagens, sem medo. Orientam-sepelonível instintivo, inconsciente, como se as suas vidas dependessem de correr. O efeito total da criatividade ganhando vida nas pessoas é tão poderoso como uma manada de cavalos selvagens. O truque, claro, é manter esses cavalosa correr e livres. Nunca existe o momento em que seja ok abrandar. Isso é o "Lean Extremo."



Uma cultura Lean é uma cultura livre em que se confia que as pessoas se expressem e sejam criativas...Isto é desconfortável para a maioria dos líderes.

Mesmo antes da crise económica atingir oseuauge em 2008, comecei a ver sinais perturbadores à minha volta. Vi empresas que tinham sido muito bem-sucedidas e responsáveis nas suas transações financeiras a começar a vacilar e a desmoronar-se. Como sabem, a FastCap está fortemente dependente da construção, setor este que foi, a seguir aos setores imobiliário e bancário, um dos mais duramente atingidos pela recessão. Nessa altura estávamos a ter um bom desempenho. Estávamosno que eu chamo "modo Lean maluco," o que significa que o moral da empresa estava elevado, grandes lucros, expansão internacional e uma equipa de empregados muito



Aqui estou a ilustrar a diferença e Lean e o Desperdício. A caixa excessivamente embrulhada é o que maioria das nossas vidas parece, a caixa castanha limpa que tenho nas mãos é aquilo pelo que os pensadores Lean estão a lutar - exatamente o que o cliente precisa e nada mais.

entusiasta. As melhorias estavam a acontecer todos os dias a todos os níveis.

Os negócios sofreram uma contração de 25%. Pessoas realmente boas e homens de negócios experientes fecharam as portas. Decidi que não estávamos em tempo de deixar o nosso destino à mercê da sorte.Se queríamos escapar aos perigos damá economia, precisávamos de a encarar de frente e desafiar a recessão a vir ao nosso encontro. Era tempo de nos empenharmos e entrarmos totalmente em modo de combate. Era tempo de passar ao "Lean Extremo."A isto chama-se operar a partir de uma posição de força. Porque haveríamos de esperar pelos maus tempos para pôr o nosso uniforme de combate?

Juntei os meus empregados e comecei a fazer brainstorming com eles relativamente ao nosso plano de batalha. Chegámos a estes três objetivos.

Objetivo 1: Sobreviveremos.
Objetivo 2:Não haverá despedimentos nem cortes nos vencimentos.
Objetivo 3:Não só sobreviveremos, como prosperaremos através da recessão.

O primeiro ponto de ação era deitar fora o meu sonho de expansão. Eu tinha posto de lado $5 milhões para a construção de instalações novas e



Mantivemo-nos nas nossas antigas instalações e tornámo-las mais Lean, usámos as nossas cabeças em vez das nossas carteiras e todos mantiveram os seus empregos.



Interrompi o meu sonho de construir umas instalações de última geração depois de anos de planeamento e de trabalho árduo. Reconcentrei então a energia da nossa equipa em descongestionar as nossas instalações antigas e foi a melhor decisão que alguma vez tomei.

maiores que seriam um ícone cintilante do nosso sucesso. Foi terrivelmente angustiante desistir disso, mas todos decidimos que era preciso ter o dinheiro na mão como fundo de reserva. Havia demasiadas minas terrestres na economia e qualquer delas podia explodir-nos na cara. Poupar dinheiro e não gastá-lo era a coisa prudente a fazer. Os meus amigos e os meus parceiros de negócios não podiam acreditar que eu iria interromper este projeto a meio caminho.

A coisa que fizemos a seguir foi reconhecer que mesmo com um declínio de 25% nos negócios, deveríamos cortar o nosso orçamento noutros 25%. Fizemos todos estes cortes sem tocar nos vencimentos ou nos empregos. Reduzimos o nosso orçamento de publicidade e marketing para metade, de $500.000 para $250.000. A maioria das empresas faz o contrário nos maus momentos, porque a sabedoria convencional diz que para se manter à tona tem de gastar uma percentagem mais elevada do seu rendimento na sua promoção e na conquista agressiva de clientes. Cortámos as despesas em absolutamente todos os departamentos em 25%. Nenhum departamento se sentiu favorecido ou marginalizado. Carregávamostodos o mesmo fardo. É este o aspeto do Lean Extremo. Embora já fossemos uma empresa Lean modelo, sabíamos que havia desperdício em todo o lado e estávamos determinados a encontrá-lo.

Estávamos empenhados em realizar a nossa missão de melhoria contínua com menos recursos de modo a sobreviver e a prosperar na tempestade que se avizinhava.



Passámos de câmara de vídeo profissional de $5000 para uma câmara portátil de $400 e agora estamos a usar com sucesso o iPhone™ para centenas de vídeos de alta definição. Ao mesmo tempo passámos de um departamento de vídeo de 37m2 cheio de equipamento para um único computador e agora com o iPhone™ filmamos e editamos, exatamente onde estamos, no momento da filmagem. Agora, é o fluxo de uma peça, "just in time" e sem trabalho em lote. Veja, no nosso site, como fazemos um vídeo Lean.

Não se esqueça, já eramos malucos pelo Lean. Em vez de caminharmos com um espírito de resignação para enfrentar a má economia, entramos à carga, determinados a melhorar e a fazer mais com menos - cavalos selvagens de criatividade e inovação. Tal como estava à espera, a nossa determinação

Lean recompensou grandemente. Algo miraculoso aconteceu. A nossa empresa não cedeu. Nem sequer sofreu. Todos os departamentos encontraram formas criativas de cortar a despesa enquanto continuavam a encontrar melhorias. O pessoal do marketinge da publicidade criou campanhas

publicitárias melhores, mais baratas e mais eficazes. Conseguiram mais com menos dinheiro. Imaginem! Desta experiência veio o lema favorito da nossa empresa: “O dinheiro sufoca a criatividade.”

Quando o dinheiro não é problema abdicamos do nosso recurso mais poderoso:as nossas ideias.Torna-se demasiado simples atirar dinheiro para os problemas e, no entanto, vemos, vezes sem conta, que frequentemente o dinheiro cria problemas em vez de os resolver. Por exemplo, por vezes demorávamos dias a criar um único vídeo para publicar na internet. Achávamos que precisávamos de todo o equipamento de vídeo certo e de uma sala só para o vídeo. Esse foi um dos maiores desperdícios de dinheiro que esta empresa alguma vez teve. Hoje em dia podemos produzir vídeos consistentemente com cinco cenas separadas em menos de cinco minutos. O que inclui:

- Filmar as cenas
- Editar e recortar as cenas
- Inserir as cenas
- Juntar a banda sonora
- Adicionar os títulos e as legendas
- Iniciar o carregamento no YouTube™



Filme



Edite/recorte as cenas

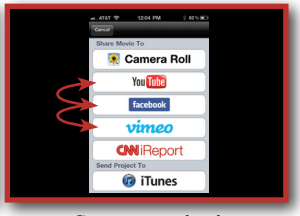

Insira as cenas



Coloque música



Títulos e legendas



Comece o upload

Se quer ver como isto acontece, vá aos nossos vídeos Lean e veja “Como fazer um vídeo Lean” e a análise das melhores câmaras para fazer o trabalho.

Normalmente diria que é tão simples que uma criança o poderia fazer, mas os miúdos são excelentes no que toca à tecnologia. Em vez disso direi que é tão fácil que uma pessoa de 70 anos, - sem experiência técnica, poderia aprender a fazê-lo em menos de cinco minutos. Como pensamos Lean, removemos as barreiras que deixam habitualmente as pessoas bloqueadas e tornámos o aparentemente complexo acessível a todos.

O verdadeiro prémio veio quando alcançamos de facto o nosso terceiro objetivo -prosperar. Como consequência de tantas outras empresas fecharem no sector da construção, equipamento topo de gama apareceu no mercado a preços muito mais baixos. Estávamos a comprar o equipamento a metade do preço do mercado e, às vezes, por ainda menos que isso, o que nos permitiu expandir confortavelmente a nossa empresa. Como resultado da nossa expansão, contratámos mais pessoal e acabámos 2009 como um dosanos maisbem-sucedidos da empresa. Durante a mais difícil contração económica para o nosso sector tivemos efetivamente um dos anos mais lucrativos de sempre, com mais empregos criados, e não menos, e com excelentes vencimentos. É essa a recompensa de passar para o "Lean Extremo." Conseguiremos superar tudo com que nos deparemos, desde que resistamos à tentação de nos tornarmos passivos com os nossos sucessos.



Uma das muitas máquinas que comprámos por uma ninharia -e que nos permitiu criar 10 novos empregos

IDEIA CHAVE

ESTAMOS EM GUERRA COM O DESPERDÍCIO. UM POUCO DE IRA E EMOÇÃO ENTRE OS SOLDADOS FACE AO INIMIGO NÃO FAZ MAL NENHUM

VídeosLean :



1. Melhores Câmaras
http://youtu.be/XD3E78f_IeI

Capítulo 13

Lean Humilde

Para além de ter um empenhamento 100% emocional, um líder Lean tem de ser humilde.Com o que se pareceisso? Deixe-me dar-lhe um objetivo tangível. Empenhe-se em validar, elogiar e/ou reconhecer o trabalho dos seus empregados pelo menos dez vezes por dia.O seu pessoal deve estar acostumado a ouvi-lo dizer coisas como “Grande ideia, Bob,” ou “Mary, aprecio o seu trabalho árduo neste projeto,” ou “Na verdade, John, gosto mais da sua ideia do que da minha.”Quando a humildade se torna um atributo central da liderança Lean seguir-se-á um turbilhão de criatividade e adesão. Quando há uma cultura em que as pessoas sabem que não há um chefe egocêntrico estas podem começar a crescer e a desenvolver-se.Sabem que a liderança é singular no seuempenhoem dar mais crédito aos outros que a si própria.Não há política, não há ciúmes ou rivalidades porque todos sabem que serão reconhecidos pelo seucontributo e, o que é mais importante, compreendem que o seu trabalho é reconhecer os contributos dos outros.A cultura Lean é um ambiente generoso.É generosa a dar crédito aos outros, generosa no respeito, generosa na oferta de ideias, apoio e ajuda.

O líder Lean tem um ego suficientemente forte para solicitar e receber com prazer ideias de absolutamente qualquer pessoa envolvida e para reconhecer o contributo de todos como valioso.De facto, um líder Lean fica entusiasmado com a perspetiva de soltar toda aquela criatividade e o génio da resolução de problemasque permanece adormecido na maioria das organizações.

Embora muitas pessoas sejam tímidas e não tão acessíveis no início, é um desejo humano universal ser validado e respeitado.

Quando se habituam a que lhes seja perguntado “O que o chateia?”ou “Como resolveria isto?” pode esperar um oceano de criatividade a fluir através da sua organização num instante.



Quatro coisas que um líder Lean tem de dizer regularmente ao seu pessoal:
1. “Excelente trabalho, gosto do que está a fazer.”
2. “Mary, Bob, excelente ideia!”
3. “Mary, Bob, gosto mais da vossa ideia do que da minha!”
4. “Estou errado , a sua ideia está correta, aprendi algo.”



Uma onda de criatividade aguarda a organização que seja liderada com humildade.

Por extraordinária coincidência, enquanto escrevia este capítulo, um dos meus empregados, Pavlo, abordou-me na fábrica. Tinha notado que eu tinha feito uma encomenda do material errado para usar num dos nossos produtos. Eleperguntou-me se eu pretendia encomendar a 'marca X', uma vez que tínhamos falado que esta outra marca seria provavelmente superior em termos de desempenho.

Dei uma palmada na testa em reconhecimento e disse, "Oh, boa, muito obrigado. Está absolutamente certo." Ainda estava a tempo de cancelar a encomenda errada e de a alterar para o material correto. Agradeci profusamente ao Pavlo por ter apanhado o meu erro. Mais tarde naquele dia, Pavlo, que tem um 1,90m e é um exemplo de perfeição atlética e que poderia ter um ego do tamanho do Texas, fez questão de me abordar para dizer "Paul, achei que gostarias de saber que foi efetivamente o Alexey que apanhou o erro. Só que ele teve de sair mais cedo, pelo que eu lhe disse que transmitiria a informação. Só quis ter a certeza que sabias isso."

Este é o espírito da cultura Lean. Quando o líder está disposto a ser corrigido e não tem problemas de ego na partilha dos créditos, esse mesmo espírito generoso e compreensivo flui entre todos. Num ambiente menos colaborativo, Pavlo poderia ter murmurado sobre o meu erro, abanado a cabeça enquanto assistia ao erro a levar a mais erros e depois de toda aquela energia desperdiçada podia ter ficado contente dizendo "Vêem? Sabia que não ia funcionar."Em vez disso, sentia-se absolutamente confortável para suscitar a sua preocupação comigo. O Pavlo poderia também ter aceite a minha gratidão, feliz por ficar com os créditos mas, em vez disso, deu o crédito graciosamente a quem pertencia - a outro empregado, Alexey.

Outro efeito da liderança humilde é que cria uma cultura que liberta as pessoas da ansiedade ou da relutância de partilhar as suas ideias. A rejeição não constitui um problema porque é perfeitamente aceitável apresentar uma sugestão de melhoria e depois compreender que talvez não seja,afinal, uma grandeideia. Não ficam feridos os sentimentos de ninguém e ninguém sente a pressão de ter que estar sempre certo. Podemos tornar-nos, dessa forma, um pouco vulneráveis porque somos fortes e estamos unidos no nosso desejo de

melhorar continuamente com um foco namelhoria da vida do cliente.

Não foi há muito que uma equipa de engenheiros e gestores das áreas de negócios da Bombardier, as pessoas que fazem os Learjets, visitou a FastCap. Um deles partilhou uma história comigo. Tinha comparecido a uma festa de aposentação de um engenheiro amigo. Depois do engenheiro ter recebido tantos presentes e cumprimentos, refletiu por um momento na sua carreira de 30 anos na empresa.Com algum pesar disse, “Durante trinta anos tiveram otrabalho das minhas mãos. Podiam ter tido o trabalho da minha cabeça e do meu coração sem qualquer custo adicional, mas nunca pediram.”

Os líderes Lean vão buscar os dons e as competências da pessoa no seu todo. Isto foi o que eu ouvi claramente do Vice-Presidente da Lexus, no Japão, há muitos anos. “A coisa mais importante é o nosso pessoal.Não nos importamos com a próxima tecnologia, com a próxima estratégia de vendas, ou com o próximo grande modelo. Investimos nas nossas pessoas.”

E finalmente, vai buscar o melhor que as suas pessoas têm para oferecer se os abordar com humildade e gratidão. Os líderes Lean têm de respeitar o seu pessoal e reconhecer que cada pessoa traz o seu génio único para a mesa. Se pensar nisso, isto retira-lhe uma enorme pressão enquanto líder. Que alívio não ter de arranjar todas as boas ideias! Tem um oceano de possibilidades e de ideias do seu pessoal ali mesmo à sua espera para serem exploradas. Porque ignoraria ou poria na prateleira a sua mais valiosa fonte de génio?

A liderança Lean fornece os melhores produtos e serviços possíveis porque solta o melhor que cada empregado tem para oferecer, sem ciúmes, sem rivalidade territorial e sem vingança. Alguém me disse uma vez que as“políticas” são o 9º desperdício e é algo sobretudo orientado pelo ego. Apenas alguém com um forte sentido de si próprio pode ser um líder Lean, porque ser humilde é um sinal de autenticidade e de generosidade. No final de contas, este livro não é realmente sobre o Lean ou excelência operacional, melhorias de 2 segundos, uma cultura, 3S ou visitas Aprenda a Ver. Tem tudo a ver com a excelência da Liderança. Quando os líderes lideram com princípios de nível internacional que são criteriosamente aplicados, o céu é o limite.

IDEIA CHAVE

A HUMILDADE É O CAMINHO PARA A GRANDEZA.

VídeosLean:



1. Melhoramento Lean de 2 Segundos
http://youtu.be/6qhE4WicKoI



2. Lean Lantech,
Excelência em Liderança
http://youtu.be/fOotGdcDQ8o

Capítulo 14

Os Três Pilares do Lean

Há pouco mais de um ano, tomei a decisão de escrever Lean em 2 Segundos. Fi-lo por um par de razões.

Primeiro, as pessoas estavam curiosas. Visitavam a FastCap, viam a nossa cultura Lean, ao vivo e a cores, e queriam maisinformação sobre como criar uma cultura tão invulgar. Fazia todo o sentido colocar as minhas ideias em papel e contar a história. Queria partilhar a minha jornada e os detalhes de como implementámos o Lean, de modo a ser mais eficaz na ajuda às outras pessoas.



Uma visita naFastCap

A segunda razão era expressar as minhas ideias mais sucintamente no papel e proporcionar um "processo claro" que está no coração do pensamento Lean.

Passou agora um ano e tenho muitas ideias sobre o que transpirou e o conteúdo do livro. Uma coisa é certa, tem sido popular! As pessoas gostam. É simples, é pequeno e torna o conceito Lean acessível a todos. Queria que todos, quer tenham um doutoramento ou estejam apenas a começar uma carreiraaos 18 anos, conseguissem compreender, implementar e criar uma culturaLean.



Os Três Pilares doLean

Lean em 2 Segundos deu-me muita exposição. As pessoas começaram a pedir-me para vir falar às suas organizações e às suas empresas em diferentes países espalhados pelo mundo. Comecei a perguntar-me comopoderia melhorar a mensagem do Lean em 2 Segundos. O Lean tem a ver com planear, fazer, verificar, reavaliar e melhorar tudo



Paul numa conferência

indefinidamente. Assim aqui vamos nós… foi assim que melhorei a mensagem do Lean em 2 Segundos.

Criei os Três Pilares do Lean do Paul. Quando ia à fábrica e via os problemas com os quais as pessoas estavam a lutar, tornou-se muito claro que me estava a falhar qualquer coisa. Nos círculos Lean é muito comum dizer que dois dos pilares do Lean são a eliminação do desperdício e a melhoria contínua. Discordo. O Lean está em conseguir que as pessoas vejam o **desperdício.** Ver o desperdício é o primeiro pilar do Lean. Se não consegue identificar os oito desperdícios em tudo o que faz, então é muito difícil eliminar osdesperdícios. O primeiro pilar do Lean é ensinar o seu pessoal a **ver o desperdício!**

Se vai criar uma cultura Lean, precisa de verificar cada processo e fazer a pergunta, "Bob, quais são os oito desperdícios e quais é que consegues ver no processo que estás a fazer neste momento?"

Primeiro, certifique-se que todos os membros da sua equipa **conhecem os oito desperdício**stão bem como sabem o dia do próprio aniversário. Não se consegue ensinar os oito desperdícios com um folheto, um email, ou um seminário. Precisa de ensinar os oito desperdícios todos os dias! Na FastCap, analisamos simplesmente os oito desperdícios, todos os dias, na nossa reunião da manhã. Todas as manhãs uma pessoa põe o braço no ar e conta pelos dedos os oito desperdícios e tem de contar uma história que ilustre todos os desperdícios.

8 Pecados Mortais do Desperdício



Torne os 8 desperdícios relevantes e divertidos

1.obreprodução. O desperdício número um é a **sobreprodução.** É a "mama muda," presente em todos os outros desperdícios.

2.Transporte. Transportamos os bens **sobre produzidos.**

3.Excesso de Inventário. Depois pomos esses bens **que produzidos em** excessoem inventário.

4.Defeitos. Depois temos os defeitos e temos de retrabalhar esses bens que produzimos em excesso.

5.ProcessamentoExtra. Depois temos o **processamento extra** quando trabalhamos nos defeitos desses bens que produzimos em excesso.

6.Movimentações. Depois temos de manusear esses bens que produzimos **em excesso.** Por isso temos desperdício de movimentações.

7.Tempo de Espera. Depois temos de forçar os clientes a esperar enquanto corrigimos os defeitos nesses bens que **produzimos em excesso.**

8.Potencial Desperdiçado. Depois temos o potencial dosempregados

desperdiçado, porque os membros da nossa equipa estão a retrabalhar no desperdício em vez de se focarem a ver o desperdício, eliminar o desperdício e deixar o valor fluir para o cliente.



Aprender a ver o desperdício

O Primeiro Pilar

Como referi, todas as manhãs um dos cinquenta e dois membros da equipa levanta oito dedos e conta-nos a história do desperdício. Está tão profundamente arraigado nos membros danossa equipa que quando existe desperdício num processo que estejam afazer, para eles, é muito fácil vê-lo.A primeira coisa, e a mais importante,que aprendi é o que chamo o Primeiro Pilar do Lean: as pessoas têm de **ver o desperdício.**

O Segundo Pilar

O segundo pilar é que todas as pessoas têm de melhorar continuamente tudo. A essência do livro Lean em 2 Segundos é fazer pequenas melhorias progressivos que rapidamente se acumulam num conjunto significativo de trabalho. Um ano mais tarde apoio a 100% este conceito, mais do que nunca, porque claramente funciona, e é tão simples. Assim, primeiro vê o desperdício e segundo, **melhora continuamente tudo, toda a gente, todos os dias.**

O Terceiro Pilar

Agora, o cerne das minhas revisões ao livro está relacionado com o primeiro e o terceiro pilares. O primeiro pilar, as pessoas terem de ver o desperdício, era uma inflexão ou um esclarecimento daquilo que a maioria das pessoas vêem como um importante pilar do pensamento Lean. O segundo pilar, fazer pequenas melhorias contínuas em tudo!

O terceiro pilar é provavelmente o mais excecional de todos. Este pilar é algo que, francamente, me apanhou desprevenido. Simplesmente não compreendia porque eramos tão bem sucedidos na criação de uma cultura Lean. O Terceiro Pilar do Lean é que tem de **fazer vídeos "antes e depois" de todas as suas melhorias.** Tem de mostrar a área de trabalho e o processo antes e depois. Sei o que está a dizer "O que é que isso tem a ver com o Lean, Paul?"Tudo! Quando está a desenvolver uma cultura, quer documentaro

desenvolvimento dessa cultura. Faça-o de uma forma divertida para que as pessoas gostem de ver e se queiram juntar à festa. Isto acrescenta uma grande quantidade de energia emocional revigorada. O que digo às pessoas para fazer é que basta pegarno seu iPhone, smartphone, câmara automática, não interessa qual, mas não vá comprar uma máquina de filmar profissional, e registe com a câmara que tem no bolso. Nãová comprarsoftware de edição profissional; não é necessário. Tudo o que precisa é de um telefone e de uma aplicação como a iMovie para editar o vídeo logo no telefone.



Aplicação iMovie para edição



Mantenha as coisas simples, useo seu telefone, não precisa de uma câmara de vídeo

Mantenha as coisas Simples e faça-as.

O melhor exemplo que posso dar para fazer este conceito funcionar é como a extraordinária equipa da Walters & Wolf o fez com um dos seusprimeirosvídeoschamado "Hauling theMail."

É simples, divertido, com uma tecnologia simples e cria cultura. Este vídeo tem tudo e a Walters & Wolf está em fogo Lean.

Querem saber um segredo? Comecei a fazer vídeos pela primeira vez há cerca de quatro anos, mas levei quase dois anos a fazer o meu primeiro vídeo! Por outras palavras, devia ter começado a fazer vídeos há seis anos, mas fiquei paralisado porque queria que tudo fosse perfeito. Comprei todos os tipos de equipamentos de filmagem e iluminação e software, mas nunca fiz um vídeo porque estava à espera que tudo fosse perfeito. Depois compreendi a tolice de tudo isso. Se se limitar a fazer, aprenderá muito "fazendo-o simplesmente." Essa é realmente a história do Lean em 2 Segundos. Se fizer apenas uma pequena melhoria, aprenderá tanto que amelhoria seguinte será muito melhor.

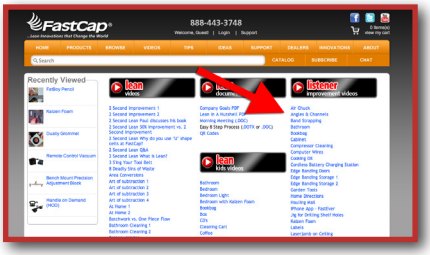
Acontece o mesmo com os vídeos. Faça-**oagora,** com o telefone que tem no bolso. Faça vídeos "antes e depois"**agora.** Não mexa em nada na sua área de trabalho até registar, ao vivo e a cores, o caos em que trabalha agora. O vídeo "Reforming Little Pigs" ilustra exatamente o que estou a dizer. Não mude nada até mostrar o "antes e depois," porque ao fazê-lo vê claramente o contraste

e mostra à sua equipa o poder da melhoria contínua, e como tornar-se um pensador Lean.

Comecei a ensinar empresas a fazer isto e os resultados foram fenomenais. Era literalmente como despejar gasolina numa fogueira. Fizeramum vídeo e podiam mostrá-lo nas diversas agências e estabelecimentos da sua empresa. Logo a seguir fizeram outro vídeo. Em apenas algumas semanas, fizeram quarenta vídeos. Compreendi que este era um componente essencial. Cria uma biblioteca de sucessos e uma biblioteca para formação de todos os seus empregados, atuais e futuros. Este é um conceito poderoso.

Uma das razões pelas quais a FastCap descolou em termos da sua jornada Lean e a razão porque todos estavam tão interessados nela, era o documentarmos o que estávamos a fazer com os nossos pequenos vídeos engraçados e que todos adoravam. Se era suficientemente bom para nós, porque não ensinávamos todos a fazê-lo e o tornávamos um pilar da criação da cultura Lean? Na verdade, é isso que tenho vindo a dizer a pessoas no mundo inteiro. Quanto mais o digo, mais as pessoas olham para mim e dizem, “Uau! Nunca tinha pensado nisso, faz todo o sentido.”

Começaram a fazê-lo e o que aconteceu logo a seguir foi começarem a colaborar connosco e a enviarem-nos os seus vídeos de melhorias. Publicámo-los no nosso site e isso permite às pessoas em todo o mundo aprendera forma como as outras pessoas estão a fazer as coisas. Estas são notícias muito emocionantes.



Vídeos de melhorias Lean

Um ano e meio depois de publicar a primeira edição deste livro concluo que uma ideia chave sãoOs Três Pilares do Lean: Primeiro, ver o desperdício. Segundo, melhorar continuamente tudo, todos os dias.Terceiro, fazer vídeos “antes e depois”.

Continua a hesitar acerca de fazer vídeos? Deixe-me contar-lhe umahistória. Ontem, entrevistei duas alunas do nono ano, Natalie e Mikayla da Cornerstone Christian School. Oseu professor Darryn Kleyn está a fazer um trabalho fantásticoao ensinar os conceitos Lean aos miúdos e a criar uma cultura Lean

na sua sala de aula. Os miúdos são uma máquina de produção ininterrupta de vídeos. Fazemimensosvídeos sobreas suas melhorias Lean e sãomesmo bons.

Assista ao vídeo “O que é o Lean?” sob o cabeçalho Lean Kids em fastcap.com.



Darryn e a sua turma de Lean

Perguntei à Natalie, “Depois de um ano a aprender o Lean, qual é a coisa que poderia ser melhorada para que osmiúdos compreendessem melhor o Lean?”



Mikayla e Natalie
O que é o Lean?

Ela respondeu “Mostrar mais exemplos do Lean na prática e usar menos palavras e menos teoria.” Termino as minhas alegações... com as palavras de uma adolescente.

Quando me decidi a escrever o livro Lean em 2 Segundos, o meu objetivo era explicar como criar uma cultura Lean e que todos o fizessem em apenas um ano em vez dos onze anos que eu demorei. Também queria partilhar os meus inúmeros erros para livrar outras pessoas de cometerem os mesmos. Se tivesse tido a informação que tenho agora, teria sido tão simples criar uma cultura Lean. Sei que posso entrar em qualquer organização e implementar estes três simples pilares e produzir um impacto significativo num curto período de tempo.

AQUELA UMA COISA:

APRENDA A VER O DESPERDÍCIO

Vídeos Lean:



1. Os Três Pilares do Lean
http://youtu.be/R1e0wIyz9hY



2. Hauling the Mail
http://youtu.be/B2VemLCV8i0



3. Reforming Little Pigs
http://youtu.be/Lj6NsliY674



4. O que é o Lean?
por Natalie & Mikayla
http://youtu.be/BV0JMky36mE



5. Aprender a ver o desperdício
por Jaymie
http://youtu.be/EWAiD0v46vo

Capítulo 15

Excelentes Perguntas

Uma das melhorias que fiz nas minhas palestras resultou de uma sugestão de alguém na audiência. Na terminologia do Lean chama-se a isto "ir ao chão defábrica."Sempre me senti confortável quando as pessoas me interrompiam a meio da palestra para fazer perguntas, mas a sugestão foi para "dar quinze minutos às pessoas para fazerem perguntas no fim de cada palestra." Comecei aimplementar esta nova ideia.



Como posso melhorar?

Tem funcionadotão bem que decidi recapitular as dez perguntas que as pessoas mais fazem.

Algumas poderão ser um pouco invulgares, mas essa é mais uma razão pela qual é apropriado que eu lhes responda. Penso que muitas pessoas pensam nestas questões, mas têm medo de perguntar. Começarei pela mais invulgar, mas que é a mais comum.

Pergunta 1 Paul, O que sente em relação ao luxo?

Resposta Esta é uma pergunta muito interessante. Penso que a pergunta é feita porque as pessoas veem a minha secretária e percebem que não tenho um gabinete e que sou minimalista na forma como conduzo a minha empresa.


Adoro o luxo. Estee´ o meu carro!

Posso assegurar-vos que nada poderia estar mais longe da verdade. Estou inundado de luxo na minha vida. Possoter luxos que a maioria das pessoas não pode, porque não desperdiço tanto na forma como dirijo a minha empresa. O Lean

não é um programa de austeridade. O Lean é eliminar atividade semvalor acrescentado. Chamamos aisso desperdício.Se é valioso para mim usar um belo relógio Breitling, então não é desperdício para mim e eu quero que a Breitling continue a fazer as suas criações artísticas. Se para mim for valor voar no meu próprio avião à volta domundo e se tal me ajudar a fazer o meu trabalhomais eficazmente,então não é desperdício.


Lean não é um programa de austeridade

O Lean tem a ver com a eliminação da atividade sem valor acrescentado. Um belo relógio recorda-me a cada segundo do valor de um trabalho artesanal excecional e da atenção ao detalhe. O meu avião permite-me ir a qualquer lado a qualquer momento e dá-me o valor total da flexibilidade.

Pode haver desperdício na forma como faço a manutenção do meu avião, na forma como tripulo o meu avião, ou nas missões para onde vou com o meu avião, e isso está aberto a análise e a melhoria. Porém, o próprio ato de ter um avião, um belo relógio, ou um bom carro, em si e por si só, não é um desperdício. Como cliente aprecio os benefícios que estes equipamentos trazem. Estes luxos são o resultado de eu gerir cuidadosamente o meu capital e não sinto qualquer de culpa por os ter. Lean não é socialismo. É capitalismo ponderado.

Obviamente que o que faz com esses equipamentos pode ter elementos de desperdício. Mas, não se esqueça que está aberto a análise e a melhorias pelo proprietário do luxo e por mais ninguém. Porque digo isto? Porque todos nós, ricos ou pobres, estamos inundados em desperdício. Apontar o dedo a outras pessoas não é simpático e não é definitivamente tão produtivo como resolver os seus próprios problemas. O luxo, em si e por si só, não é um desperdício. Adoro o luxo. Tenhouma data de coisas boas e posso tê-las porque sou um pensador Lean. Tenho o cuidado de ver e de eliminar o desperdício em todos os cantos.

Pergunta 2 Tem uma rotatividade de pessoal alta ou baixa?

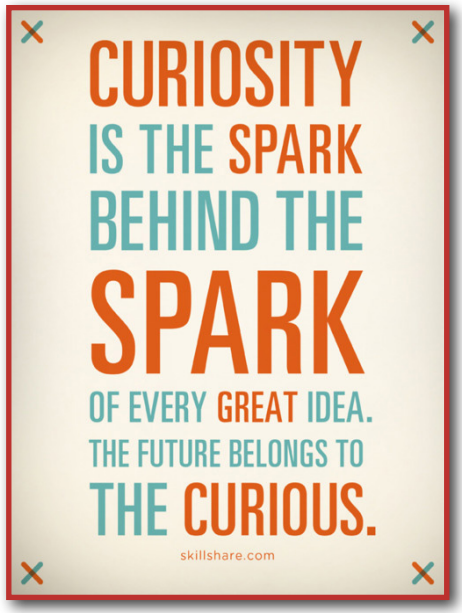
Resposta Temos uma rotatividade muito baixa. A FastCap é um lugar muito procurado para trabalhar, porque é um lugar em que as pessoas se sentem valorizadas. As suas opiniões e as suas ideias são importantes. Ao lançar-me na criação de uma cultura Lean,um dos meus objetivos era tornar a parte dos RH

da nossa empresa muito menos pesada. Se criássemos uma empresa dinâmica, tornar-nos-íamos um íman para o talento em vez de termos de ir à procura de talentos.

O Lean reduz drasticamente a rotatividade dos empregados, ao ponto de se tornar quase inexistente. Ocasionalmente,ocorre a saída de um empregado. Geralmente, é apenas porque vão para a universidade para perseguir o seu sonho de se tornarem médicos, advogados ou contabilistas. A rotatividade é extremamente baixa, porque valorizamos os seres humanos e valorizamos as suas opiniões.

Pergunta 3 Têm pessoas que não conseguem compreender ou não querem cooperar?

Resposta Absolutamente. No início, pelo menos cinquenta por cento das pessoas que trabalhavam na FastCap ou saíram ou foram despedidas. Hoje em dia, é muito invulgar para nós ter alguém que não compreenda. Há duas razõespara isso.Primeiro, somos muito intencionais na forma como contratamos pessoas. Procuramosduascaracterísticas – pessoas que sejam humildes e curiosas. Queremos pessoas que não ajam como se soubessemtudo. Queremos pessoas que sejam naturalmente curiosas sobre a vida. Noinstante em que temos alguém numa entrevista que nos fala sobre tudo o que sabe e que não está realmente intrigada sobre o que nós estamos a fazer e a forma como nos conduzimos como empresa, sabemos que essa pessoa não possui realmente as características que precisamos na nossa equipa. Precisamos de pessoas humildes ecuriosas. É por isso que somos muito deliberados na forma como contratamos.



A segunda razão é que a nossa cultura é tão forte e positiva que basta uma semana ou duas para uma pessoa a absorver. Quando cria uma

cultura que é firme e consistente, então, naturalmente, será muito fácil para as pessoas compreenderem a sua maneira de pensar. Haverá sempre alguém que não quererá participar na forma como exercemos a nossa atividade. No início foi difícil. Agoraé fácil. Umdos meus ditados favoritos é

"O Lean é trabalho árduo que torna tudo fácil." Isso está certíssimo. Para melhor compreender como é a nossa cultura através dos olhos de uma jovem nova empregada, assista à entrevista com Hannah, um membro da equipa da FastCap com 16 anos. Faça o scan do código QR no final deste capítulo.


Hannah

Pergunta 4 Faz o Lean em casa e como é a sua casa?

Resposta Eu adoro o Lean. Melhoro tudo o que faço onde quer que vá. Esteja de férias, em casa, no trabalho, ou no meu avião, estou constantemente a tentar refinar os processos, a eliminar o desperdício e a tornar as coisas mais fáceis. A maioria das pessoas fica um pouco desconcertada com alguém que é tão fanático pelo Lean, mas posso assegurar-lhe, o Lean traz grande alegria à minha vida. Consigo fazer muito mais do que a maioria das pessoas.

Uma vez que as pessoas me perguntam "Faz o Lean em casa?" fiz diversos vídeos para mostrar às pessoas o aspeto da minha casa e como implementei o Lean em minha casa. Eis aqui um exemplo divertido para lhe dar um vislumbre...do Lean em casa.

As coisas que faço são fáceis porque penso Lean onde quer que vá. Eu e a minha mulher acabámos de passar todo o fim de semana a implementar melhorias Lean nos nossos roupeiros. Hoje os nossos roupeiros são mágicos. A minha mulher tem um roupeiro especial que usa para as decorações da casa nas diversas estações. Tem decorações especiais para o Quatro de Julho, Primavera, Outono, Ação de Graças e Natal. A casa está sempre festiva e lindamenteornamentada.


Roupeiro Lean da Leanne

O problema é que aquelas decorações não estavam muito bem organizadas.

Por isso perguntei, “Como podemos tornar este processo melhor?”

Trabalhei com a minha mulher dois dias seguidos e fizemos um roupeiro absolutamente fabuloso. Todos os arranjos florais estão arrumados de forma precisa, ascoroas estão lindamente penduradas e todas asdiferentes velas estão em caixas separadas. Por isso agora, quando for altura de decorar a nossa casa, é umprocesso simples. A mulher gosta e não há nada queseja penoso nesse processo.



Roupeiro Lean da Leanne

É por isso que o Lean é tão divertido. O Lean pega em coisas que tradicionalmente poderiam ser difíceis ou árduas e torna-as simples e divertidas. E tem oo benefício acrescido de exercitar a sua mente, porque se tornanum grande jogo descobrir como melhorar tudo o que faz. O objetivo do Lean é ter zero esforço.

Pergunta 5 O que faz com as pessoas que não conseguem compreender e não aderem ao Lean na forma como fazem o seu trabalho? Chama a atenção para o seu desperdício?

Resposta Esta é talvez uma das perguntas que mais gosto de responder, porque é uma das respostas mais importantes para compreender. Eu e você temos desperdício suficiente em cada uma das nossas vidas para nos durar dez vidas. Não olhe para o desperdício dasoutras pessoas. Concentre-se apenas no seu.

Realcei este ponto de forma absolutamente clara numa visita recente à nossa empresa. Algumas pessoas de outraempresa transformadora visitaram as nossas instalações, pertenciam ao sector de produção dessa empresa. Depoisda visita terminar, um dos indivíduos disse, “Gostaria de saber como podemos implementar o Lean no escritório.”

Olhei para ele e perguntei “Porquê? Trabalhano escritório? Pensei que tinha dito que trabalhava na produção.”

Ele respondeu, “Sim, mas o nosso escritório está tão desorganizado.”

Então eu disse “Esse é um dos maiores erros que algum vez fará na sua vida. Concentre-se em si. Concentre-se em eliminar o seu desperdício. Acredite em

mim. Tem o suficiente para dez vidas."

Quando as pessoas virem o quanto a sua área melhorou, o quão mais fácil é o seu trabalho, o quanto mais podem depender de si, o quão consistente é e como a qualidade do seu produto melhora, vão querer saber como o está a fazer. Poderá então mostrar-lhes. E eles ficarão então desejosos de aprender e começar a sua própria jornada Lean. Mas não tente que a sua mulher, o seu cão, o seu hamster, o seu gato ou os seus colegas façam o Lean.

Concentre-se em si próprio. Nós temos tanto desperdício. Este foi um dos aspetos mais importantes que aprendi nos últimos anos enquanto falava com as pessoas e visitava empresas em todo o mundo. Concentre-se, concentre-se, concentre-se em si próprio.

Pergunta 6 Dá aos seus empregados prémios monetários pelas melhorias?

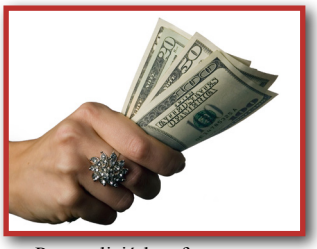


Concentre-se em ci

Resposta No iníciofizemo-lo e esse foi talvez um dos maiores erros que cometemos. Desde então aprendemos que o Lean é o nosso trabalho. Não é algo que façamos para além do nosso trabalho. A melhoria contínua é o primeiro e principal trabalho de todos, todos os dias da sua vida. O primeiro incentivo para fazer melhorias Lean é a vida continuara melhorar quando pensa Lean!

Quando demos incentivos monetários, sentimos que as pessoas estavam a fazer as melhorias porque queriam o incentivo de $5,00 ou $10,00 por cada melhoria que faziam. Quando retirámos o incentivo e dissemos "Este é o vosso trabalho. O vosso emprego depende disso..." as pessoascompreenderam que estávamos a falar a sério sobre o Lean.

Tínhamo-los contratado porque queríamos usar o seu cérebro e não apenas as suas mãos. Isto muda tudo porque a maioria das pessoas não sente que seja valorizada pelo que contribui intelectualmente para o trabalho. Sentem que apenas as queremos para construir coisas.


Posso aliciá-lo a fazer o seu trabalho?

Alterámos o paradigma e dissemos "O seu valor está na sua mente." Quando o fizemos, as pessoas aderiram a um nível completamente diferente. A minha humilde opinião é que pagar às pessoas para fazer o Lean é um erro. Dar incentivos retira o ênfase daquele que é o objetivo de uma empresa.


Queremos a sua mente.!

O objetivo de uma empresa é melhorar a qualidade de vida do cliente. O objetivo de uma empresa é proporcionar valor a um nível muito alto ao cliente. O objetivo de uma empresa é retirar as atividades sem valor acrescentado e proporcionar ao cliente mais valor de forma consistente, dia após dia, mês após mês, ano após ano. Quando o fizer, o seu estatuto aumenta aos olhos do cliente, o cliente continua sempre a voltar à espera de mais e, então, fará mais dinheiro.

Quando estabelece que cada um dos membros da equipa deve focar-se em fazer melhorias contínuas todos os dias para o resto da sua vida isso altera o paradigma.Retira o foco deles e coloca-o de novo no cliente. Liberta os membros da equipa para se focarem na colaboração com outros membros da equipa para proporcionar mais valor ao cliente.

O segundo incentivo para fazer melhorias Lean é que ganham o respeito do cliente, dos membros da sua equipa e o meu. Todo o ser humano deseja ser respeitado, mas a maioria das pessoas nunca o consegue.


Respeito

Pergunta 7 E se eu não quiser ser eficiente em tudo o que faço? Gosto de passear de um lado para o outro; assim faço mais exercício.

Resposta Isso é uma prerrogativa sua. O que tem de compreender é que o Lean é trabalho árduo que torna tudo fácil. Um pouco de esforço pode tornar a sua experiência de vida muito mais agradável. Quando juntar o conceito "Lean é trabalho árduo que torna tudo fácil" com uma perspetiva global, então perceberá porque implemento o Lean de uma forma tão intensa.

Acabei por aprender que o tempo é o grande igualador. Todos os seres humanos têm 24 horas por dia. Todos temos as mesmas 24 horas, ricos ou

pobres, com ou sem formação. O que fazemos nessas 24 horas determina, em grande medida, o sucesso e a felicidade que teremos na vida. Se for um indivíduo extremamente produtivo, que é extremamente disciplinado e fiável para os membros da sua equipa, para a sua família e para as outras pessoas com quem trabalha, não será preciso dizer que terá uma melhor experiência de vida.

Se for uma pessoa pouco produtiva, quenão faz grande coisa, que não é fiável para os membros da sua equipa, para a sua família e para as outras pessoas com quem trabalha, então, inevitavelmente, haverá mais desilusão e mais fricção na sua vida.O Lean permite-lhe otimizar e obter mais dessas 24 horas. Quando fica realmente bom no Lean e se torna perito a ver o desperdício, pegará em 24 horas e aparentemente conseguirá 48 horas das mesmas. Pode parecer exagero, mas quando as pessoas vêm à nossa fábrica e veem a forma como as nossas pessoas trabalham, os sorrisos nas suas caras e a colaboração que existe entre todos os membros da equipa, ficam um pouco desconfiadas da real produtividade em tal ambiente positivo e descontraído. A minha resposta é "Colocaria o meu pessoal contra qualquer equipa do mundo." Porquê? Porque em apenas 8 horas, o meu pessoal consegue fazer o que a maioria das pessoas precisa de 40 horas para fazer.



O tempo é o grande igualador.

As pessoas têm uma grande dificuldade em acreditar que possamos ser assim tão produtivos. Na Fastcap, o trabalho flui tão naturalmente que as pessoas não têm de fazer um grande esforço para fazer o seu trabalho; elas têm prazer no seu trabalho.Têm energia emocional quando fazem o seu trabalho e o resultado líquido é uma produtividade significativamente mais elevada. Mais uma vez, não tem de fazer o Lean, mas lembre-se que o tempo é o grande igualador.O que faz com essas 24 horas define, em larga medida, quem você é e a felicidade que goza em cada dia da sua vida.

Pergunta 8 Ashley, do Reino Unido, perguntou "O nosso volume de trabalho aumentou tanto recentemente e estamos a lutar com o tempo físico

para fazer melhorias, mesmo trabalhando horas extraordinárias.É difícil ter uma reunião todos os dias e ficar ali e dizer 'Sei que tivemos este problema ontem, mas não tivemos tempo para o resolver. 'Os meus empregados estão realmente a focar-se em novas soluções e a descobrir grandes ideias para melhorias, mas a lista de possíveis melhorias começou a acumular-se porque não temos tempo para as implementar. Alguma ideia?"

Resposta Por vezes parece não fazer sentido parar e fazer os 3S e melhorar quando o trabalho é esmagador. Por isso responderei à pergunta contando a história do que aconteceu na FastCap.

Há muitos anos, fazíamos horas extraordinárias regularmente e mesmo ao fim-de-semana, porque o nosso volume de trabalho era muito grande. Parecia que nunca iríamos conseguir recuperar. E então disse a todos "Parem. Parem de trabalhar. Vamos limpar as nossas áreas. Vamos fazer os 3S a tudo e vamos fazer melhorias. E se nos demorar uma hora ou mesmo quatro horas todos os dias afazê-lo, não quero saber.

Vamos fazê-lo e depois vamos trabalhar."

Nesse momento, como pode imaginar, houve uma grande angústia entre todos os meus empregados, porque eles pensaram que apenas iriam ficar cada vez mais atrasados. Assegurei-lhes que se dispensassem tempo para melhorar e criassem uma área de trabalho ordenada, limpa e bem organizada, conseguiriamefetivamente ser mais produtivos e conseguiriam ficar com o trabalho em dia.



Reunimos e estudamos diariamente
...e depois trabalhamos

Por isso avançámos e fizemos o compromisso dos 3S e de melhorar, independentemente do volume de trabalho, e surpreendentemente, ficámos em dia. Não só ficámos em dia, como conseguimos aumentar a faturação da empresa, com uma equipa de dimensão similar, e nunca fizemos horas extraordinárias. Essa é a diferença entre fazer da melhoria contínua uma prioridade ou fazê-lo apenas quando nos convém. Melhorar não lhe dá apenas amelhoria, alivia-lhe a carga e permite-lhe dar resposta à procura crescente.

É contraintuitivo, compreendo isso. Mas aprendi esta lição e estou 100 por cento empenhado nela. Certificamo-nos que as nossas áreas de trabalho estão 3S e que todos fizeram umamelhoria de 2 segundos antes mesmo de começarem o trabalho de produção. Quando o trabalho flui o caos é eliminado. O Lean não é apenas uma crença conveniente, é a pedra angular de empresas excelentes. Quanto mais o Lean se torna uma prioridade absoluta, mais rapidamente fluirá o trabalho e as melhorias pagarão o dividendo da excelência operacional.

Pergunta 9 Outra pergunta do Ashley..."Motivação. Quando tudo está a desanimá-lo e estamos num daqueles dias, como nos motivamos a nós próprios? Tenha em conta que ainda estamos no início do Lean na nossa empresa, pelo que ainda não funciona por si só. Os meus empregados buscam em mim a sua motivação, pelo que, ver-me em baixo tem um efeito negativo. Alguns conselhos?"

Resposta O Ashley, como sempre, faz excelentes perguntas. Serei honesto consigo. Eu também tive esses momentos. Tenho uma vida muito rica e não me refiro apenas ao aspetofinanceiro. Tenho muita alegria e muito sucesso na minha vida. Tenho um grande número de boas relações com pessoas em todo o mundo. Edevo tudo isso ao facto de ter escolhido seguir princípios históricos degrandeza. Por outras palavras, as escolhas que fiz na minha vida foram determinadas por princípios que produziram grandes resultados ao longo da história.

Estes são princípios que, quando implementados por qualquer ser humano, ao longo dos tempos, produziram sempre resultados assombrosos - não apenas resultados bons - resultados assombrosos. O melhor exemplo, para mim, é o princípio seguido pelos fundadores do nosso país - todos os homens são criados iguais! O resultado é um país que fez mais bem, por mais pessoas, quequalquer forma organizada de governona história do homem.

Não é perfeito, longe disso! Mas aquela única ideia tornou-se a pedra de toque para pessoas de todas as nações. Milhões são hoje livres por causa de princípios que produzem resultados extraordinários.

Os Meus Princípios Favoritos

- Tornar as pessoas o foco central da sua vida. Este é talvez o meu favorito.

• Procure fazer o que é certo e não o que lhe dá lucro imediato. O lucro virá depois.

• Ensine e dê formação. Sempre que treina um indivíduo intensamente, aumenta drasticamente a sua capacidade de executar um trabalho de forma consistente, significativamente mais do que aquelas pessoas que recebem apenas uma formação moderada ou ocasional.



Princípios históricos de grandiosidade

O melhor exemplo de ensino e treino são os Navy Seals (Força de Operações Especiais da Marinha dos EUA).Quando pega em pessoas que tiveram uma formação a um nível tão elevado e as coloca em situações extremas, elas têm uma atuação consistente em 99 por cento dos casos. Perguntei a mim próprio "Se eu pegar nestes princípios e os tornar o aspeto central da minha forma de estar, é inevitável que terei um excelente resultado?"

Por isso, nesses dias quando me questionava "Caramba, quero realmente continuar a fazer isto? Isto dá muito trabalho. As pessoas dão valor? Isto é difícil..."Lembro-me sempre do facto que já fiz o que era difícil. Trabalhei arduamente e avancei com a implementação destes princípios. É por isto que a minha vida é cheia e rica. Estas ideias produzem resultados excelentes.



SEALS

Por isso, nunca me vou desviar de seguir estes princípios. Historicamente produziram sustentabilidade, igualdade, alegria, satisfação e, sim, lucro.O foco nos outros traz-me alegria e felicidade. Se eu não me focasse em ajudar as pessoas, não teria as relações ricas que tenho com pessoas no mundo inteiro. Isso mantém-me motivado. O que me motiva é um conjunto histórico de trabalho que grita que estes princípios e ideias funcionam. Não desista!

Pergunta 10 Sam de Israel perguntou..."Acabei de ver o seu vídeo 'Making Lean Stick.' Como sempre, gosto do foco e da simplicidade da sua mensagem. Mas estava a interrogar-me sobre uma pergunta hipotética. Do que depreendo das suas palavras e do livro, a abordagem Lean em 2 Segundos foi

desenvolvida alguns anos depois do início da sua jornada Lean. Pensa que se tivesse começado com a abordagem dos três passos, a que faz referência no vídeo (ensinar as pessoas a ver o desperdício, fazê-las resolver o que as chateia e fazer vídeos antes e depois), teria sido capaz de chegar tão longe quanto chegou?"

"Por exemplo, no capítulo dois do seu livro descreve como baixaram o tempo de preparação da máquina de 45 minutos para 5 minutos. Acha que se tivesse começado com a abordagem do Lean em 2 Segundos, teria conseguido fazer isso?"

"Ou, por outras palavras, como passa do conceito do Lean em 2 Segundos, que parece estar mais focado localmente, para soluções que afetam todo o sistema de uma ponta à outra?É possível que eu não esteja a compreender totalmente o conceito, pelo que posso estar a dar uma ideia incorreta quando digo que é focado localmente."


Sam

Resposta Sam chama a atenção para um aspeto muito importante.Com o Lean em 2 Segundos parece que me concentro em fazer pequenas melhorias e parece que não sou defensor dos eventos kaizen. No entanto, quando o Brad e o John vieram, pela primeira vez, às nossas instalações para nos ensinar, utilizaram eventos kaizen como o método principal para levar a melhorias.

Primeiro, deve saber que a única razão pela qual temos estes poderosos resultados na FastCap se deve à abordagem do Lean em 2 Segundos. Garanto que há mais do que o que parece à primeira vista, ou eu não fiz um bom trabalho a explicar todos os processos que ocorrem nos bastidores que se focam nos aspetos gerais, em todo o fluxo de valor.

O meu objetivo com o Lean em 2 Segundos foi desenvolver uma estratégia fácil que permitisse às pessoas criar uma cultura Lean e serem bem-sucedidas ao conseguirem a adesão de todos. Ao longo dos últimos onze anos descobri que são pequenas melhorias progressivas que conseguem os melhores resultados e, de facto, conseguem melhores resultados que grandes eventos kaizen. Dito isto, tal não significa que os eventos kaizen não tenham valor, apenas que não são a minha estratégia preferida.

Lean Global

Penso nisto como o Lean Global, porque no final, todos têm que compreender que o que estamos a tentar fazer em qualquer processo, grande ou pequeno, é retirar o desperdício. Queremos permitir que o máximo valor flua para o cliente. Quandocomeçamos a olhar para qualquer processo é importante que o vejamos globalmente.

Não deve focar-se apenas na remoção de uma quantidade pequena de desperdício, de um passo específico, porque esse passo, em si e por si só, pode ser um desperdício. Pode remover todo o desperdício que quiser de um processo, mas o essencial é que o processo em si pode não estar a proporcionar valor para o cliente. Este seria um exemplo clássico de processamento extra.

Dê um passo atrás e pergunte a si mesmo "O que é que estamos aqui a tentar fazer para o cliente? Que valor estamos a tentar que flua para o cliente?"

Primeiro, veja-o de uma perspetiva global em conjunto com a realização de pequenas melhorias progressivas. Falhei na minha tentativa de tornar as coisas simples ao não dar a devida atenção à perspetiva global. O nosso pessoal tem uma perspectiva global, mas nunca discuti isso nemcomo alcançar esse componente essencial.

Todos osdias ensinamosà nossa equipa uma série de princípios que constituemo núcleo da nossa filosofia empresarial. Um desses princípios é que a Toyota nunca tenta remover o desperdício de qualquer processo exceto se o conseguir reduzir para metade. À primeira vista, este princípio não parece ligar com o conceito do Lean em 2 Segundos, porém, na realidade, encaixa perfeitamente.

A nossa equipa sabe que o objetivo é pegar num processo que demora dez minutos e torná-lo num que demora cinco minutos e depois pegar nos cinco minutos e torná-lo num que demora dois e meio. Elesveem a perspetiva global e o motor é amelhoria de 2 segundos. A mecânica de como vão lá chegar é feita através de pequenas melhorias progressivas.

A nossa equipa também sabe procurar pelo maior obstáculo. Foram treinados para compreender que o ponto de estrangulamento, a maior

acumulação de trabalho num determinado processo, é o melhor sítio para ver e eliminar desperdício.



Cortar o desperdício para metade

Também sabem perguntar a si próprios "A atividade que estou a fazer proporciona valor ao cliente, ou é apenas um processo que foi adicionado? Estou a tentar eliminar o desperdício apesar do processo não proporcionar valor nenhum?"Eles compreendem estes três conceitos claramente. Compreendem que não queremos fazer nada salvo se isso proporcionar valor para o cliente.

Se ponho um saco de plástico a envolver um artigo, isso constitui algum valor para o cliente? Claro que é bonito pôr um saco de plástico a envolver um artigo, mas há algum valor nisso? Se não houver valor, não vamos tentar melhorar o processo reduzindo o tamanho do saco ou encontrando uma forma mais rápida de aplicar o saco. Se o saco não acrescenta valor para o cliente, é um desperdício.

Um grande exemplo disto é a embalagem dos produtos da Apple. Recentemente, comprei outro iMac para a nossa empresa. Fiquei surpreendido quando abria caixa. Havia uma quantidade mínima de embalagem, menos do que da última vez que tinha comprado um há seis meses. Notei que não tinham um saco de plástico e envolver o computador. O computador estava ensanduichado entre dois pedaços de espuma com o cabo de alimentação e um pequeno manual junto. Sóisso. Fiquei quase chocado por não haver mais das habituais embalagens volumosas e os desperdícios que acompanham, hoje em dia, a maioria dos produtos no mercado.

A Apple compreendeu claramente que isso não trazia benefícios para o cliente. Acabei efetivamente por me sentir ainda melhor com o produto quando vi como estava cuidadosamente embalado com tão pouco desperdício.

É imperativo que os empregados compreendam os oito desperdícios. É imperativo que compreendam que o objetivo é reduzir tudo a metade, não fazer apenas pequenas melhorias progressivas. As melhorias progressivas são as ferramentas que usamos para reduzir tudo para metade. No entanto, têm sempre

presente a procura da perspetiva global em virtude dos ensinamentos e da formação que fazemos, diariamente, na nossa reunião da manhã.

O Lean Global é um conceito importante que pode ter-me passado despercebido, ou que não abordei claramente nas edições anteriores deste livro, mas que vou agora passar algum tempo a clarificar. É tão importante ter uma perspetiva global como é ter a perspetiva dos 2 segundos. Ambos funcionam a par para produzir uma cultura bem-sucedida e permitir que o valor flua para o cliente.

Outra forma de desenvolver a perspetiva global na FastCap é através da grande variedade de material que digerimos regularmente nos nossos ensinamentos e formação. Livros como "The Toyota Way- 14 Principles of Operational Excelence" e "The Lean Turnaround" de Art Byrne são apenas alguns exemplos de DÚZIAS de livros que lemos para melhorar o nosso entendimento do Lean.

Recentemente no meu programa The American Innovator, disse "O nosso objetivo é que tudo seja feito sem esforço, ou ter um esforço zero em qualquer atividade."

Um ouvinte, Shannon, escreveu, "Uau! Isso torna o Lean tão tangível."

A ideia que toda a atividade deve ter "zero de esforço" ou estar "isenta de esforço" significa na terminologia Lean que não deve haver:

MURI =Sobrecarga ou Esforço

MURA =Desequilíbrio ou Variação

MUDA = Desperdício que é o resultado da sobrecarga que produz desequilíbrio ou falta de fluidez, o que torna tudo um esforço

Se não houver fardos, então haverá equilíbrio, que reduz o desperdício, remove o esforço e deixa que o valor flua para o cliente. Em termos leigos, "zero esforço" resume lindamente o objetivo do Lean e porque é tão importante que tudo deva fluir.

Afluidez é exatamente o que o Lean em 2 Segundos proporciona à fábrica. O Lean em 2 Segundos é a abordagem "Lean" à implementação do Lean. O Lean

tem tudo a ver com a fluidez e o equilíbrio. Os eventos Kaizen, embora possam produzir resultados positivos, como o fizeram nos primeiros anos na Fastcap, não provaram ser o melhor modelo para nós. Na minha perspetiva os eventos kaizen são essencialmente a aplicação do trabalho em massa aos princípios Lean. Não introduzem fluidez na fábrica, são por natureza perturbadores. Exigem que se pare por um dia, uma semana, ou o tempo que demorarem, para que todos se concentrem numa determinada área. Isto cria desequilíbrio e mesmo um fardo no sistema.

Penso que a abordagem Lean em 2 Segundos tem sucesso porque pede apenas pequenas melhorias, diariamente, a determinada hora, a primeira coisa de manhã antes de começar a sua produção normal. Ao fazê-lo, introduzimos fluidez nas melhorias e não introduzimos desequilíbrio na área da produção. O Lean em 2 Segundos é o princípio Lean aplicado de uma forma equilibrada e consistente que permite que a melhoria contínua flua através de qualquer organização.

Shannon também escreveu, "O Lean resume-se a isto: O Lean é de facto a regra de ouro, faça aos outros o que gostaria que lhe fizessem a si."

O Lean faz com que a pessoa que faz o trabalho seja um defensor em tempo real do cliente. O cliente não pode estar na fábrica a certificar-se que é criado valor, mas um membro bem treinado de uma equipa com pensamento Lean é o principal defensor do cliente. O Lean é entregar ao cliente apenas a atividade de valor acrescentado. Se fosse um cliente, era isso que quereria. Como produtor do que quer que seja, sejam alimentos, aparelhos eletrónicos, software, automóveis ou cuidados médicos, a minha verdadeira função é uma defesa perpétua do cliente na fábrica. Como cliente, posso ficar muito entusiasmado com a ideia deuma organização estar tão intencionalmente focada em me servir.

O Lean Global tem muitas facetas, mas defensores do cliente, em tempo real, na fábrica, pode ser o melhor exemplo do Lean Global.

Aprendi imenso em virtude da minha colaboração com outros. Procuro deliberadamente dar crédito e não ficar com os créditos. O resultado é uma cultura dinâmica colaborante onde todos podem aprender e melhorar sempre. Sam e Shannon, bem como milhares de outros, fizeram uma profunda diferença

ao ajudar-me a compreender o poder de ser um pensador Lean.

Isaac, outro ouvinte e um grande pensador Lean, enviou recentemente este email depois de assistir ao programa American Innovator, "Paul, a maioria dos adultos perdeu o entusiasmo de criança que você tem sobre a vida e a descoberta. É tão refrescante ver quão entusiasmado está com a vida e a perspetiva da aprendizagem contínua."

Estou entusiasmado com o Lean em 2 Segundos, o Lean Global, o Lean Colaborativo, o Lean Defensor, o Lean da Regra de Ouro e, atrevo-me a dizer, o Lean de Jardim de Infância.

IDEIA CHAVE

LEAN É A REGRA DE OURO

Lean videos:



1. Entrevista com Hannah

http://youtu.be/JxmP5Nq15GI



2. Lean em Casa 1

http://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3. Lean em Casa 2

http://youtu.be/zkIXuS2p6o0

Capítulo 16

Lean é uma Língua Estrangeira

Frequentemente quando falo digo coisas que podem causar desconforto às pessoas. Falo numa linguagem empresarial que frequentemente parece uma língua estrangeira. Eis algumas das minhas palavras favoritas e o que significam para mim.

Confiança: o ato de deixar que o seu pessoal faça asneiras.

Falo sobre confiar nas minhas pessoas. É muito desconfortável para a maioria dos líderes confiar no seu pessoal, porque os líderes ascendem a uma posição de liderança por terem todas as respostas. São líderes por causa da sua perspicácia empresarial, inteligência e capacidade de realização. Contratam pessoas para apoiar essas atividades, mas raramente os convidam a inovar como iguais no processo. Raramente confiam no seu pessoal e abafam, assim, um potencial enorme.

Confio no meu pessoal e sei que falharão tal como eu falhei. A maioria dos meus grandes avanços tiveramo custo de eu ter primeiro falhado. Porque não hei-de conceder ao meu próprio pessoal a mesma oportunidade e permitir-lhes crescer e experimentar estas lições da mesma forma que eu?

A confiança é um ingrediente importante no desenvolvimento da cultura Lean e é provavelmente aquele que causa mais desconforto às pessoas. Não querem simplesmente correr o risco de alguém fazer asneira. Fazer asneira permite uma aprendizagem importante e profunda que se traduz num impulso em frente que a maioria das empresas e organizações desesperadamente necessitam. Os líderes estão à procura da vantagem competitiva, mas esta foge-lhes porque se recusam a confiar no seu pessoal.

Fanático: adotarideias historicamente testadas pelo tempo com uma emoção e determinação imparáveis.

A maioria do líderes pensa que tem que manter sempre o sangue frio e que não pode ficar entusiasmado com nada. Eu fico entusiasmado com tudo, em especial com a própria vida. Para mim, ser fanático é essencial para ser um líder eficaz. Sou fanático pela adesão a princípios testados pelo tempo de eliminação

incessante do desperdício e de crescimento das pessoas. Sou fanático pelos princípios Lean. Porquê? Porque funcionam. Sempre funcionaram e continuarão a funcionar com qualquer pessoa que os aplique com paixão. São aquilo em que as grandes empresas mundiais estão alicerçadas – vale portanto bem a pena ser um pouco fanático por isso.

A Toyota, Harley Davidson, Virginia Mason Hospital, Wire Mold, Southwest Airlines e todo um conjunto de empresas aplicaram os princípios do pensamento Lean de uma forma fanática - com uma aplicação incessante de princípios testados pelo tempo - e produziram resultados assombrosos. Para estas empresas, o Lean não é somente mais outra metodologia ou ferramenta na caixa das ferramentas. É uma estratégia distinta que se torna uma prioridade absoluta em tudo o que fazemos.

Defleção: o ato de honrar os outros

Um dos conceitos mais poderosos para se tornar um líder Lean eficaz, é a capacidade de desviar o crédito de si mesmo e dá-lo aos outros.Começa no topo, é modelado no topo e tem de permanecer como a ideia mais estratégica que um líder tem. Quando o líder de topo a modela, os outros irão fazer o mesmo. É no ato de defleção que as pessoas conquistam os maiores céticos. Ficar com os créditos das coisas repele as pessoas e suprime uma cultura decolaboração. A defleção é mágica e está no topo da lista do vocabulário da liderança Lean eficaz.

Humanidade: o ato de reconhecer os dons dos outros

O Lean é absolutamente sobre as pessoas. Temos como função mudar e melhorar a sua humanidade. Na sua essência, o Lean não é nada mais do que ensinar, formar, refinar, aprender e melhorar a condição daspessoas. O Lean não é um sistema mecânico para a eliminação do desperdício. É uma metodologia para mudar as mentes das pessoas relativamente à forma como veem o trabalho. O trabalho é nobre e podemos fazer tanto para elevar algo que todos fazemos.

Audacioso: aconvicção diária de poder alcançar o impossível

Os pensadores Lean são audaciosos. Estamos aqui para mudar o mundo. Não estamos apenas aqui para criar empresas boas e saudáveis.

O objetivo de qualquer líder Lean é muito mais do que simplesmente

produzirresultados. Vemos a possibilidade de a forma de pensar Lean poder melhorar significativamente a qualidade de vida das pessoas. Estamos aqui para fazer com que isso aconteça e, durante o processo, mudar o mundo.

Kata: o ritmo do trabalho

Adoramos rotinas que criam excelência. Kata é a palavra japonesa que significa simplesmente rotina. As rotinas que implementamos como pensadores Lean são a reunião da manhã e a melhoria diária de 2 segundos. A reunião da manhã cria uma comunicação clara entre todos os membros da equipa. A melhoria diária de 2 segundos é o ritmo da batida de uma cultura Lean vibrante.

Lucro: o resultado da excelência

Talvez um dos conceitos mais controversos que eu transmito é que não estamos aqui para fazer dinheiro. O lucro e o dinheiro são um subproduto de uma cultura Lean eficaz. Estamos aqui primeiro e principalmente para melhorar a qualidade de vida do cliente. Internamente, estamos aqui para ajudar as pessoas a crescer. Se fizermos ambas a alto nível, seremos lucrativos. Porém, o lucro não é a razão para fazer o Lean nem a razão para a existência da empresa. Se lhe dissesse o número de vezes que encontrei empresas que correram mal, com bons produtos e pessoas capazes, ficaria chocado. Em última análise, o problema deriva dofoco da liderança no lucro e em si próprios, esquecendo a razão porque foi inicialmente criada a empresa. Esqueça os números, concentre-se no cliente, no seu pessoal e em servir os outros e ficará surpreendido como tudo o resto funcionará.

Capítulo 17

Organizar o Desperdício

Numa viagem recente à Europa tive uma sessão de Perguntas e Respostas com um grupo muito ponderado de banqueiros Lean do Tatra Banka, a subsidiária eslovaca do Raiffeisen Bank Internacional com sede em Viena. As perguntas foram excecionais, pelo que pensei dedicar um capítulo a responder às suas perguntas e a falar sobre o seu tipo de Lean que é digno denota. Os banqueiros são o último sítio em que esperaria encontrar uma cultura Lean vibrante. O Raiffeisen é grande na Europa de Leste - dezassete países e mais de 60.000 empregados. A dimensão, só por si, é formidável se estivermos a tentar mudar a cultura para um pensamento Lean. A atividade bancária não é uma fábrica, não que isso importe, mas não é certamente o epicentro do Lean. Sejamos realistas, os banqueiros podem ser emproados e inflexíveis e não excessivamente amigáveis - mas não o Raiffeisen Vamos ver o quão criativos podem ser."



Banqueiros Lean

Pensei "Uau! Parece interessante, mas será que irá funcionar?"

Bem, depois de cerca de uma hora, em que cada equipa trabalhou com grande diligência, a passarela estava aberta e a parada do desperdício começou. Um após outro, os concorrentes vestidos com desperdício que é comum a todos nós - garrafas de plástico, jornal, plástico de bolhas, cartão, etc. - tinham toda a nossa atenção. Era talvez a coisa mais divertida que alguma vez tinha visto e ilustrava de forma muito clara a enorme quantidade de desperdício que existe e como é fácil não dar por ele.Pendurar desperdício num indivíduo dá-lhe realmente vida. Fiz um vídeo porque achei a apresentação muito poderosa. Chama-seThe Lean Catwalk. Este é um grande exemplo de como um banco ensinou o seu pessoal a pensar criativamente a ver o desperdício e a divertir-se ao mesmo tempo.

Um segundo exemplo é o Capitão Bob e os seus três camaradas. No dia seguinte, tiveram sessões abertas a todos os grupos Lean de dezassete países diferentes. Um deles era inacreditável. Ali estava o Capitão Bob e os três camaradas, que ele tinha atado com uma corda. Cadacamarada tinha uma camisa personalizada mostrando o seu tipo de desperdício.


Roupa de desperdício

Ali estava o Primeiro Camarada Variabilidade, com um gancho no braço. Gritava numa voz de pirata "Estou a roubar o seu lucro e os seus clientes!"

E depois lá estava o Segundo Camarada Rigidez a gritar "Roubarei a sua rentabilidade. Souinflexível. As necessidades dos seus clientes não são importantes. Impedirei que os seus clientes voltem."

O último camarada tinha uma camisa em que se lia "Capitão de alto-mar." Este era o Capitão Desperdiça Muito.

Os três camaradas tipificavam os atributos dos pensadores não Lean. O Capitão Bob tinha-os atado e limitado a sua influência no seu navio.Ridicularizar a inconsistência e a rigidez mostrava com grande clareza a forma mais rápida de eliminar os seus clientes, a empresa e o lucro.Claramente, os pensadores Lean do Raiffeisen têm um entendimento perspicaz do que o pensamento Lean pode trazer e comunicaram-no de uma forma divertida e memorável.


Capitão Bob e os três amigos

O terceiro exemplo é, talvez, o mais divertido de todos.Um dos outrospaíses tinha um ídolo hindu sentado com um manto branco com um lençol à volta da cabeça. Chamam-lhe "O Guru Lean."Uma rapariga tocava uma sineta e dizia "Venha fazer todas as suas perguntas Lean ao Guru Lean." E, claro, uma jovem bonita estava sentada no seu colo.

As pessoas vinham e perguntavam ao ídolo hindu, “Como aplico o Lean nesta situação?”



Atar o desperdício

Tudo o que posso dizer é que estas pessoas sabem divertir-se e gostei da visualização e do humor de tornar o Lean relevante e divertido. O Raiffeisen compreende que o Lean não é apenas algo que se faz. O Lean é uma estratégia criada à volta de uma forte cultura de pensamento Lean que deixa efetivamente o valor fluir para o cliente.

Quando chegou a minha altura de falar, um dos pontos para que chamei a atenção foi que o Lean não estava relacionado com o ser organizado, porque eu era organizado antes de me tornar um pensador Lean. Eu tinha umas belas instalações convencionais e que eram o exemplo da quinta-essência do que deviam ser umas instalações organizadas. Eu não compreendia os 8 desperdícios e a minhafábrica era um excelente exemplo de sobreprodução e ainda o é em graus variáveis. Eutinha efectivamente “o desperdício organizado.” Quando perguntei ao grupo se havia alguma coisa que eu tivesse dito que fosse algo chocante ou interessante, Petra levantou a mão e disse “Sim, toda essa coisa de ser organizado e que isso não é realmente o Lean.”



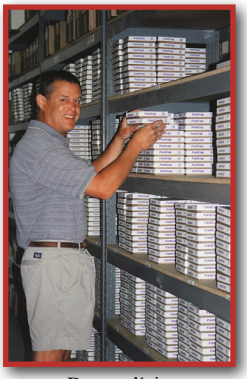
O guru lean

Respondi “Pode organizar o desperdício.”E depois olhei para o diapositivo que tinha acabado de mostrar das minhas prateleiras cheias com o inventário, perfeitamente limpo, a brilhar e previsível, bem etiquetado e com bons controlos visuais, todos os elementos do Lean.Mas infelizmente, o inventário era desperdício.Era um exemplo de sobreprodução e a sobreprodução é onde todo o desperdício começa.Eu organizava eficientemente o desperdício!

Assim, se produz em excesso como eu estava a fazer antes de compreender o Lean e, francamente, contínuo a fazer, então não importa quão organizado é, continuaa ter desperdício organizado. Penso que, para


Petra

aPetra, aquilo foi uma revelação, porque muitos dos pensadores Lean gastam muito tempo a certificar-se que tudo está sempre organizado.Sei que sou culpado disso, mas temos de compreender que organizar alguma coisa não é indicativo de ser Lean.O Lean é eliminar desperdício ou uma atividade sem valor acrescentado.Qualquer coisa que não acrescente valor para o cliente é desperdício.O cliente quer o produto.Não quer ter de pagar para que eu o produza, o transporte, o ponha numa prateleira, o gira, gaste energia e aqueça o edifício para o guardar, ilumine as prateleiras e depois pague a todos os meus empregados para andarem de um lado para o outro a fazerem o inventário uma vez por mês.Isso é um desperdício total.Organizado… mas, desperdício total.


Desperdício Organizado

O título da minha palestra era "Lean é Simples." No final da palestra um dos participantes fez-me uma pergunta fantástica "Qual é amelhoria Lean mais importante que alguma vez fez?"

Pensei "Uau! Nunca ninguém me perguntou tal coisa." Tive de fazer uma pausa e pensar, porque tínhamos feito tantas melhorias Lean excelentes. Aprincipal melhoriafoi quando troquei os eventos kaizen pelas melhoriasde 2 segundos." Foi nesse momento que consegui que todos aderissem.

Fizemos isso pedindo simplesmente às pessoas que resolvessem o que as chateava, para olharem para cada uma das suas áreas de trabalho e perguntarem "Está tudo perfeito? Não mudaria uma coisa que fosse? Haverá certamente algo que o chateia profundamente?" Conseguir que as pessoas pensem a este nível sobre o que as chateia e depois fazer o esforço de o melhorar ou resolver - não interessa quão pequena seja a melhoria – foi a melhoria mais importante que alguma vez fiz.

Antes do Lean em 2 segundos, o Lean exigia-me que organizasse eventos kaizen.Alguém tinha de organizar um evento, gerir um jornal kaizen e uma

diversidade de outras ferramentas kaizen. Mas quando eu disse simplesmente "Parem o esforço. Resolvam o que os chateia e façam uma melhoria de 2 segundos" isso mudou tudo para a FastCap.

Como as mãos continuavam a levantar-se, outra rapariga ouviu-me dizer "Onde quer que vá eu vejo desperdício. Quer esteja a comprar um cachorro nas ruas de Praga ou num centro de conferências, vejo desperdício. E isso tem sido muito importante para o meu sucesso. Vejo desperdício em todo o lado. Treinei os meus olhos para o ver." Esta jovem levantou a mão e fez-me uma das melhores perguntas. Em vez de apontar para mim, perguntou, "Onde vê desperdício em nós?"

Este é um exemplo de uma cultura Lean madura. Estão suficientemente confortáveis para me perguntar onde é que eu vejo o seu desperdício. Quando faço palestras levo habitualmente cinco ou seis Mini iPoles e Super Mounts, um dos produtos que desenvolvi para fazer filmes Lean, e dou-os às pessoas que me fazem ótimas perguntas. Escusado será dizer que lhe dei imediatamente um. E perguntei à audiência "Porque é que optei por dar os Mini iPoles e o Super Mount a esta pergunta, sobre todas as outras perguntas que me foram feitas esta noite?"


Onde está o meu desperdício?

Ela respondeu num humor típico do Raiffeisen, "Porque soubonita."

Ouviram-segargalhadas calorosas.

Houve algumas outras respostas, mas finalmente alguém chegou lá. "Foi porque ela se concentrou em si própria e nos seus próprios problemas."

Exatamente! Isto é uma das coisas mais difíceis para qualquer cultura fazer. O sinal de uma cultura madura é sentir-se confortável a fazer as perguntas "O que é que eu preciso de melhorar? Onde é que está o meu desperdício? O que vê?"

Penso que esta é uma questão reveladora. Ao refletir sobre o sucesso que a FastCap tem tido na implementação do Lean em 2 Segundos e na criação

de uma cultura Lean, penso que uma das coisas mais importantes tem sido a nossa vontade inabalável de perguntar aos nossos clientes onde é que estamos a falhar e como podemos melhorar. Perguntamos aos nossos clientes e internamente uns aos outros. Não nos sentimos ameaçados por alguém que diga "Sabe, penso que pode haver uma melhor forma de fazer isto." ou "Bob, tem a certeza que é uma metodologia Lean o que está a aplicar ali?"E nove em cada dez vezes não há uma atitude defensiva, apenas a ânsia de melhorar.Isto é um marco claro na criação de qualquer cultura Lean.E na sessão de Perguntas e Respostas, esta rapariga fez um excelente trabalho de reflexão sobre como deveremos todos abordar amelhoria.


Filmagem Lean

Agora lembre-se que ao contar estas histórias estou a falar de um banco. Este não é o lugar em que esperaria encontrar este pensamento Lean tão avançado. A seguir perguntaram-me "Como se ensina o Lean a uma criança de seis anos?" Achei que esta era outra excelente pergunta.

Aconteceu então que o diapositivo seguinte era sobre as crianças da Cornerstone Christian School (Escola Cristã Cornerstone) e como tinham implementado o Lean e feito vídeos antes e depois. Mostrei o vídeo e disse "É muito simples. Ajudamos os miúdos a verem umproblema e depois deixamo-los criar uma solução e encorajámo-los a fazer vídeos antes e depois. Quando faz isso a experiência Lean torna-se divertida e relevante. É assim que ensina uma criança de seis anos -tornando-o relevante e divertido!"

Uma das minhas melhorias favoritas é de uma criança de seis anos, Katie Bailey.Katie estava ter problemas para chegar a tempo ao autocarro da escola de manhã. O pai, um pensador Lean, sugeriu que ela parasse e fizesse a pergunta "O que é que está a causar o problema que me atrasa?"


Crianças da CornerstoneChristianSchool

"Bem, Papá, de manhã não consigo encontrar a minha mochila."

"Porque é que não consegues encontrar a mochila?"

"Porque deixo-a sempre por aí em qualquer lado e não sei onde a deixei."

"Porque não encontramos um local especial para pôr a tua mochila, para que esteja sempre no mesmo sítio?"

Assim, pouco depois, Katie começou a pensar e arranjou um local específico onde põe a mochila todas as noites antes de se deitar. Agora, de manhã acorda, prepara-se, escova os dentes, vai a esse local, apanha a mochila e deixou de estar atrasada para a escola.


Katie

É assim que se ensina o pensamento Lean a uma criança de seis anos. Deixem-nas resolver o problema e deixem-nas ficar com o crédito da solução. Façam perguntas, deixem-nas resolver os seus problemas e tornem-no divertido e relevante.

Conseguem imaginar o tipo de líder, empregado, ou empresário que a Katie Bailey será quando crescer? Está a aprender desde tenra idade a resolver problemas e a eliminar o desperdício através da melhoria contínua de tudo.

O próximo comentário é, porém, um dos meus favoritos. Encerrarei este capítulo exatamente com este. Pergunto às pessoas na audiência "Como é que o Lean o faz sentir e como se sente relativamente ao Lean?" Nem todas as pessoas apoiam a cem por cento a forma de pensar Lean.

Lucia, uma jovem lá atrás, levantou a mão. "O Lean faz-nos sorrir até no trabalho."

A minha resposta foi "Porque se sente assim?"

"Porque o Lean torna a minha vida mais fácil. O Lean torna a minha vida maisfeliz.OLean torna-me mais confiante. OLean torna-me dona do meu futuro."Quem poderia expressar melhor o Lean do que aquilo?

O Lean tem sido mal compreendido como a metodologia de eliminar empregos, tornando as coisas estéreis como pouca ou nenhuma criatividade. O Lean é o oposto disso. Raramente, se alguma vez o fez, eliminou um

único emprego. Cria oportunidades sem limitese emprego contínuo, acresce longevidadepara os empregados existentes e crescimento para que novas pessoas possam entrarpara a empresa. É assim que funciona na FastCap.

A minha resposta foi “Quando se é um pensador Lean, é-se um bem muito procurado.”Ousaria dizer “Onde quer que a Lucia vá, se continuar a ser uma pensadora Lean forte, todas as organizações a reconhecerão - e a outros pensadores Lean - como uma ativo inestimável.”

Esta sessão de Perguntas e Respostas no Tatra Banka foi uma das melhores que alguma vez tive de um dos grupos de pessoas mais empenhadas que alguma vez encontrei. Tornaram-no divertido, tornaram o Lean relevante e não tiveram medo de fazer perguntas difíceis e de refletir sobre as suas próprias ações. Acima de tudo, a liderança no Raiffeisen é notável, vocês sabem o que são …. Excelente trabalho! Tiro-vos o chapéu!



Lucia

IDEIA CHAVE

O LEAN TORNA-O DONO DO SEU FUTURO

Vídeos Lean:



1. Pasta dos livros da Katie
http://youtu.be/Ip66VBZsZqI



2. The American Innovator: Lean no Jardim de Infância
http://youtu.be/e8G0QOWUS_Q



3. Passarela do Desperdício
http://youtu.be/VBE94oKH5Vc

Capítulo 18

O Verdadeiro Sumo do Lean

Temos um princípio na nossa empresa que diz simplesmente "Há dois tipos de pessoas no mundo, os que dão e os que só pensam em receber."O nosso objetivo deve ser eliminar os que só pensam em receber das nossas vidas tão rápido e intensamente quanto pudermos e sermos daqueles que dão a toda a humanidade.

Outra forma de o dizer é "Há dois tipos de pessoas no mundo, pessoas felizes que se focam na felicidade dos outros e pessoas que são infelizes porque estão focadasapenas na sua própria felicidade; os que dão e os que só pensam em receber."

É um conceito profundo quefui descobrindo no decurso da minha vida e que diferenciou a forma como me comporto em qualquer situação. Não estou a negociar a vantagem. Penso em termos de criação de vantagens para ambas as partes com ênfase na ajuda aos outros. Descobri que sempre que atuo como servo, a vida se torna melhor e que quando vou à procura do que posso receber, a vida se torna pior. Ao aplicar este princípio ao Lean, descobri que o mesmo é verdadeiro. O verdadeiro sumo do Lean vem quando começa a retribuir.

Criámos uma organização Lean que se foca principalmente em

1. Servir e proporcionar valor aos nossos clientes
2. Fazer crescer e desenvolver plenamente o nosso pessoal internamente
3. Retribuir à comunidade e fortalecer o nosso ambiente empresarial.

Estas três atividades ajudam e melhoram a qualidade de vida das pessoas em todo o mundo, e isso é entusiasmante.

Na FastCap, a nossa atividade Lean não tem sido orientada para olucro. Em grande medida, damos a maioria dos livros que imprimimos.Damos regularmente o ficheiro áudio. Damos regularmente o ficheiro digital. Oferecemos visitas à nossa empresa gratuitamente, mas com grandes custos para a nossa empresa em termos de tempo e recursos. Ao fazê-lo, o nosso

pessoal sente-se valorizado e estamos a valorizar as vidas dos outros. O nosso pessoal sente que está a dar o seu contributo. Sentem-se positivos em relação a si próprios e sobre a sua capacidade de fazer a diferença. Estamos a criar um ambiente em que as pessoas estão a funcionar a um nível superior em relação ao que tradicionalmente se esperaria numa organização. Fizemos uma empresa que tem tudo a ver com dar - e retribuir.

Quando uma organização decide integrar ou criar uma cultura Lean, isso é um grande empreendimento. E esse empreendimento será amplificado quando a empresa começar a ensinar, treinar e fomentar as práticas Lean fora da sua organização. É neste momento que experimentamos, pela primeira vez, o verdadeiro sumo do Lean. Há cerca de seis ou sete anos, começámos a deixar que as pessoas visitassem as nossas pequenas e modestas instalações que tinhamfalhaspor todo o lado. Semprequealguém visitava as nossasinstalações aprendíamos mais sobre o nosso próprio desperdício e sobre as nossas próprias deficiências eapercebíamo-nosdemais oportunidadespara melhorar o que estávamos a fazer. Ao fazê-lo não só ajudávamos as pessoas que vinham visitar as nossas instalações, como recebíamos obenefício de as nossas atividades serem vistas por outros olhos. Atéao dia de hoje, continuamosa fazer isso e fazemo-lo com intensidade e objetivo, porque sabemos que o verdadeiro sumo do Lean surge quando começamos a retribuir.



Ofereça uma visita e retribua

IDEIA CHAVE

DAR É MELHOR QUE RECEBER

Capítulo 19

90% é Desperdício

Que afirmação tão desconcertante. A maioria das pessoas diz, “Não é possível, Paul, sou muito produtivo!”

Ao que repondo “Nós os dois somos muito produtivos a produzir atividade sem valor acrescentado.”

Desde o início dos tempos que o homem procura ser mais produtivo. Basta pensar nas grandes inovações como a roda, o moinho, a máquina a vapor, o automóvel e o avião. Está no nosso ADN melhorar, mas a forma como melhoramos e os processos que implementamos, podem também ser eficientes geradores de desperdício.

No mundo Lean há algo a que chamamos o trilho do esparguete. Um exercício Lean simples seria fazer um diagrama do percurso a pé que uma determinada pessoa faria para executar uma tarefa comum, como esvaziar a máquina de lavar loiça. A maioria de nós fica chocada com a quantidade de atividade sem valor (andar, chegar, abrir e fechar) comparada com a atividade com valor(colocar os pratos e os talheres nos armários e nas gavetas).O tempoefectivamente com valor acrescentado é um milésimo desegundo comparado com todo o desperdício. O mesmo é verdade para o operador informático que gasta a maior parte do tempo a clicar no computador e a procurar documentos em oposição a acrescentar valor e a mudar e melhorar alguma coisa. Estou perfeitamente ciente do desperdício e muitas vezes vejo dez emails trocados entre mim e os meusfuncionários quando deveria ter sido só um, ou dois, no máximo. Noventa por cento de tudo o que fazemos, todos os dias, é desperdício. Esta é apenas uma realidade estatística.



Trilho de esparguete

Os seres humanos têm uma capacidade natural para criar, desenvolver



Programadora

e melhorar. Porém, é essencial que desenvolvamos e utilizemos isto com todo o seupotencial. No essencial somos solucionadores de problemas, e nascemos todos com essa característica. Mas muito frequentemente não usamos esse potencial inato, porque não temos um bom processo para aproveitar isto. Não somos formigas que se limitam a entrar e a agarrar um grão de areia, a puxá-lo para fora, empilhá-lo e cavar um buraco. Nós entramos, agarramos o grão de areia, puxamo-lo para fora, empilhamo-lo e temos capacidade de perguntar "Como podemos fazer isto melhor?"e construímos uma escavadora. A chave é criar uma estratégia, uma intencionalidade, uma metodologia que tire proveito do génio que Deus nos deu. Talvez seja por isso que tenha tanta paixão pelo Lean, porque faz exatamente isso. É um sistema que tira proveito do génio que Deus infundiu e concebeu em todos nós.

A história que pode ilustrar, de forma mais poderosa, a quantidade de desperdício nos processos e a eficácia de uma estratégia Lean é a história do nosso departamento de designgráfico. Tenho de admitir que nunca achei fácil trabalhar com designersgráficos. Têm mais tendência para o lado artístico e frequentemente falta-lhes uma predileção natural para processar melhorias.

Em determinada altura tínhamos dois designers gráficos a tempo inteiro e estávamos sempre com o trabalho em atraso. Enquanto trabalhava com eles reparei na quantidade excessiva de abertura e fecho de ficheiros e de pesquisa e cópia de ficheiros. Não conseguia perceber como este processo podia ser tão intrincado. Quando os questionava sobre isso respondiam dizendo que era assim que o design gráfico funcionava. Eu sabia que podia ser melhorado drasticamente. Independentemente do que lhes tinha ensinado sobre o Lean e de os ter incitado a melhorar o processo, não tive sucesso na obtenção de melhorias significativas no processo.

Finalmente, a minha frustração foi demasiada para uma das designers e ela despediu-se. Sim, este é um exemplo do Paul a ser um mau líder…eu nunca

disse que era perfeito! O segundo teve de ser despedido. Em vez de contratar outro profissional, trouxe o Graham da fábrica. Ele era um designer gráfico autodidata que trabalhava na fábrica e fazia melhorias de 2 segundos - e estava a fazer um excelente trabalho.

Lembre-se que ele não era um designer gráfico com formação académica. Em apenas algumas semanas ele conseguiu aprender as competências necessárias, descobrir onde estavam as coisas guardadas e pôr em dia o trabalho que tínhamos em atraso. Finalmente tinha alguém que aplicava o Lean ao departamento de design gráfico e agora tínhamos sempre o trabalho em dia e, mais extraordinário, conseguido transformar um trabalho de duas pessoas a tempo inteiro no trabalho de apenas uma pessoa com tempo de sobra. Atualmente, a maior parte dos trabalhos é feita no prazo de uma hora após ele os ter recebido.

Ele é incansável nas melhorias. Não me lembro da última vez que tenha tido de lhe pedir para fazer uma melhoria pois ele aplica os princípios Lean a cada clique do rato. Não só ele consegue fazer o trabalho de dois designers gráficos, como ajuda diariamente em três outros departamentos importantes.

Isto ilustra como 90% do que fazemos é desperdício. Há oportunidades infindáveis de eliminação do desperdício e de fazer fluir o valor para os nossos clientes internos e externos.

Capítulo 20

Estrelas Lean

Oiço repetidamente da parte de gestores de nível intermédio…"O meu chefe não percebe e não apoia o que estou a tentar fazer." A minha resposta é sempre a mesma;"concentre-se em si próprio, desenvolva a sua área de influência e seja inflexível em relação àmelhoria contínua na sua vida.Se adotar esta abordagem, a curto prazo não só se destacará e será promovido, como acabará por ser o líder da sua organização, ou de outra organização ponderada que compreenda o poder da verdadeira liderança Lean."

A liderança Lean não é um pouco diferente de outra liderança, é fundamentalmente diferente.Os líderes típicos estão preocupados consigopróprios e com a sua posição e estatuto.O líder Lean está sempre a pensar nas pessoas pelas quais é responsável e como pode ensinar, treinar e melhorar as vidas de todos.Esta é uma liderança servil ao mais alto nível.É uma característica rara e procurada.

Com alguma frequência é-me perguntado se conheço líderes Lean que gostassem de assumir uma função de gestão de uma grande organização. Infelizmente, a resposta é quase sempre não. Veja bem, conheci e deparei-me com centenas de profissionais certificados em Lean, cinturões verdes e pretos, porém, poucos têm a capacidade de inspirar as pessoas para a grandiosidade. Ainda hoje me voltaram a perguntar se conhecia alguém que recomendasse para assumir um cargo de liderança Lean numa grande empresa. Respondi que só conseguia lembrar-me de uma pessoa com as qualificações para esse trabalho. O seu nome é Bruce. Abaixo encontra-se a resposta que o Bruce me deu e que é a essência deste capítulo. Quandovocê "se torna" um líder Lean você é uma bomba, uma raça rara e o céu é o limite.

Olá Paul.

Obrigado por ter pensado em mim para este cargo. Sinto-mehonrado! Parece uma excelente empresa.

Tal como o Paul, também tenho relutância em recomendar alguém SALVO se essa pessoa for uma estrela Lean genuína.Conheço diversos profissionais de Lean, mas francamente muito, muito poucos possuem a personalidade dinâmica e cativante necessária para inspirar e estimular as pessoas a abraçar uma migração cultural para o Lean. Sinto que é pouco ético recomendar um profissional de Lean apenas porque é um amigo ou um associado.

Conheço exatamente a pessoa que penso que poderia ser excelente para este cargo, mas como se pode esperar, é bem pago (cerca de $200.000/ano) e adora realmente o seu trabalho e a sua vida no Mississippi.

Lamento não poder dar-lhe qualquer sugestão sólida.

-Bruce

Recomendei o Bruce para o trabalho não porque ele me tivesse mostrado gráficos e quadros de dados estatísticos sobre todos os seus sucessosLean. Não tentou deslumbrar-me com termos Lean ou conceitos japoneses. Não me recitou todas as empresas que transformou com a sua grande liderança. Conheci o Bruce numa palestra que fiz. Veio para aprender, apesar de ter mais 15 anos de experiência do que eu. Sentou-se numa mesa na fila da frente com 5 ou 6 pessoas do seu pessoal e eram só sorrisos, entusiasmados com o Lean! Estavam felizes porque a sua cultura, e não as suas ferramentas e termos Lean, era a peça central para o seu sucesso. É assim que eu meço o sucesso do Lean. Nuncaencontrei uma cultura como esta que não produza estatísticas assombrosas, mas já vi muitas estatísticase nenhuma cultura. Sejauma estrela Lean, será adorado, apreciado e compensado para além de tudo o que possa imaginar.

Quando vou contratar alguém, contrato sempre pelo carácter e ensino a competência. Posso ensinar qualquer pessoa a fazer o trabalho, mas o carácter é um bem raro. Desenvolvi recentemente uma nova forma de selecionar pessoas que estejam interessadas em trabalhar na Fastcap. Peço-lhes que me enviem um vídeo curto, com 2 a 3 minutos, em que falam sobre elas próprias. Pode-se aprender tanto, pela forma como as pessoas respondem a este pedido. Os cinco estrelas não têm qualquer problema, dizem que nunca o fizeram antes, mas descobrem como se faz e enviam-no rapidamente. Outros hesitam

e apresentam razões para não o fazer. Esta tarefa simples revela tanto sobre as pessoas. Ao mesmo tempo permite-lheconhecer mais candidatos de modo a poder tomar decisões pAbaixo encontra-se uma amostra do CV em vídeo que eu fiz para demonstrar como é fácil fazê-lo no seu iPhone. O segundo CV em vídeo é do Graham, um dos nossos cinco estrelas que se está a mudar para a zona de Denver. Embora lamente o facto de perder o Graham, farei tudo o que puder para o ajudar a encontrar uma empresa fenomenal, onde possa continuar a ter um enorme impacto devido ao seu profundo entendimento de como criar uma cultura Lean.

Mais uma vez, o uso do vídeo é uma ferramenta poderosa que o distingue de toda a gente. Diz-se que se quer chamar a atenção de alguém, tem de ser notável. Fazer as coisas à maneira antiga não é notável. Enviar um CV em vídeo é, no mínimo, extremamente interessante e, para a maioria das pessoas, notável.

Aprender a comunicar desta forma arrojada e interessante torna-o uma estrela Lean e isso não é de todo uma má posição para se estar!

IDEIA CHAVE

AS ESTRELAS LEAN ADORAM AS PESSOAS E INSPIRAM-NAS

Exemplo de um CV em video do Paul
http://youtu.be/bF7rOuBQDok

CV em video do Graham (estrela Lean)
http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I

Capítulo 21

Faça o Lean Descolar

Muitas pessoas rejeitam o que é “simples” porque isso lhes dá uma bofetada na cara quando se recusam a agir. Se adicionar complexidade a alguma coisa isso atrasa a ação, causa entropia no caminho e desconcertará as mentes mais brilhantes.

Estessão os meus 11 principais passos para pôr ao rubro qualquer cultura Lean, por ordem de importância. Se a sua cultura tiver falta de energia e de força, volte ao passo 1 e repita até experimentar uma fusão nuclear.

1 -O Administrador Executivo ou presidente tem de abraçar o Lean pessoalmente e não delegar a sua implementação.

2 - Reunir regularmente como equipa, preferencialmente uma vez por dia, para resolver assuntos, falar sobre melhorias e problemas e ensinar os princípios Lean. Não jogaria na Final da Liga dos Campeões sem reunir com a sua equipa e sem delinear uma estratégia. Na FastCap, tratamos todos os dias como se estivéssemos a jogar a Final da Liga dos Campeões.Desta forma, ganhamos os corações e as mentes dos nossos clientes e melhoramos o desempenho da equipa.

3 - Aprenda e ensine os 8 desperdícios. Todos na empresa devem conhecê-los de cor sem memorizar nenhum acrónimo. Devemcompreendê-los. O desperdício começa sempre com a sobreprodução, depois o transporte, depois o inventário, depois há um defeito, depois tem de reparar o defeito, criando o desperdício do processamento extra e dasmovimentações, enquanto o cliente está à espera e você está a desperdiçar a capacidade que Deus lhe deu para fazer melhorias e mudar o mundo.

4- Faça vídeos simples do antes e depois de todas as melhorias. Inicie um canal no YouTube e o conceito espalhar-se-á, por toda a organização, como um fogo incontrolável. Mantenha as coisas simples. O vídeo deve ser feito com o seu telemóvel. Não compre uma câmara de filmar ou software dispendioso. Éimportante que o faça imediatamente quando vir potencial para

umamelhoria. Não faça o trabalho em lotes, não se atrase. A perfeição é uma praga!

5 - Nunca aponte para alguém dizendo "olhe para todo este desperdício." Aponte sempre para si próprio. Tem desperdício suficiente na sua vida para 10 vidas! Não lhe consigo dizer o número de vezes que executivos vieram ter comigo, depois da minha palestra, a lamentarem-se do desperdício dos outros nas suas organizações. Limito-me a olhá-los nos olhos e a dizer "O problema tem a ver consigo. Começa e acaba em si. Deixe de me dizer como precisa de mudar os outros. O problema é você. Lidere e as pessoas segui-lo-ão, aponte o caminho e as pessoas correrão."

6 - Não consegue encontrar algo para melhorar? Muito simplesmente resolva o que o chateia. Resolva tudo o que lhe causa dificuldades. Qualquer coisa que não flua é uma oportunidade fácil para melhorar. Consigo encontrar 10 processos enferrujados na primeira hora que passo com qualquer pessoa, incluindo comigo próprio.

7 -Por onde deve começar? Como deve encontrar estas potenciais melhorias? Procure qualquer lugar em que o trabalho esteja parado. O trabalho nunca deve parar, deve fluir sempre. Se parar, há desperdício.

8 - Preciso da ajuda de alguém? Deverei contratar um consultor? A resposta é absolutamente não! Se contratar um consultor, isso garantirá a sua dependência noutra pessoa. Tornar-se um pensador Lean é fácil independentemente do que qualquer pessoa lhe diga. Se aprender isto por si, ficará profundamente integrado na forma como pensa sobre tudo. Nem todos os consultores são maus. De facto muitos são bons. A maioria dos consultores são mal utilizados. Nunca contrate um consultor para trazer o Lean para a sua organização. Contrate um consultor para ajustar e melhorar uma cultura vibrante. Se um consultor o levar para a sala de reuniões, aponte-lhe a porta de saída e fuja a sete pés! O trabalho é onde o trabalho é feito: no escritório ou na fábrica, não na sala de reuniões.

9 - Nunca tente que a sua família faça o Lean. Faça-o e faça-o bem e tornar-se-á um íman para todas as pessoas ponderadas do planeta. É por isto que o passo 1 é tão importante. Veja o vídeo no final deste capítulo.

10 -E se eu não for o líder de topo da minha organização? Como posso implementar a mudança e criar uma cultura Lean? Independentemente da sua posição na vida, todo o ser humano tem influência sobre algo ou alguém. Crie o Lean na sua esfera de influência e será elevado a líder de topo em pouco tempo.

11- Nunca procure a solução complexa para resolver um problema. Procure sempre a que seja simples e elegante. Use a cabeça, não a carteira!

IDEIA CHAVE:

O LEAN É DIVERTIDO. SE NÃO SE ESTIVER A DIVERTIR ESTÁ A PERDER O MELHOR DA VIDA

Fim de Semana Lean
http://youtu.be/gHInhjea61w

Capítulo 22

A todo o vapor com Vídeos

Este capítulo é sobre o marketing do Lean. Tivemos literalmente milhares de empresas de todo o mundo a implementar o modelo dos 2 segundos tornando o Lean simples e divertido. A questão agora é como pôr a cultura divertida a todo o vapor? A razão de tantas culturas terem tido uma tão grande sorte na implementação do Lean é terem sido muito deliberadas na sua implementação. Desenvolveram um padrão consistente de fazer diariamente:

- 3S
- Melhorias de 2 segundos
- Uma reunião da manhã
- Vídeos do antes e depois

Fui, até agora, a mais de 50 países. As minhas viagens permitem-me ver todos os tipos de organizações. Esta exposição permite-me ver pequenas formas de fazer melhorias que podem fazer uma diferença profunda na minha empresa e noutras. Reparei numa organização que fez mais de 2000 vídeos de melhorias mas a audiência destes vídeos não era tão elevada como eu achava que deveria ser. Havia excelentes vídeos, os empregados produziam-nos com imensa energia e criatividade, mas ninguém da equipa os tinha visto e o meu pensamento natural foi, que desperdício! Todos deviam ver estes vídeos, são fantásticos. Eles precisamde fazer algumas perguntas; Há alguma forma organizada de poderem disseminar esta informação? Ponderaram alguma prática através da qual as pessoas obtenham todos estes vídeos extraordinários para conseguir ideias com eles?

Na Fastcap aplicamos o Lean à forma como fazemos tudo, especialmente o nosso marketing. Uma vez por semana enviamos um email sobre o Lean em 2 segundos para as pessoas, no mundo inteiro, para verem como são fantásticas as melhorias que as pessoas estão a fazer.



Электронная “бомба” Лин

Uma vez por semana, enviamos um email em

massa sobre um dos nossos produtos para que os nossos clientes vejam todas as novas inovações que estão continuamente a sair. Os resultados foram absolutamente extraordinários. A melhor parte é que é fácil de fazer porque criámos modelos para estes emails em massa e assim tudo o que temos de fazer é enviá-los para a lista de distribuição pretendida.

Perguntei-me porque é que cada empresa não envia os seus próprios vídeos de melhoria Lean em 2 segundos ao seu pessoal internode forma intencional? Comecei a sugerir às organizações que enviassem um email em massa semanal com excelentes vídeos que estejam a ser produzidos pela sua equipa para o resto dos emails da equipa. Como era de esperar, os resultados têm sido fantásticos.

A chave para fazer estes emails em massa:

- Simples
- Muito poucas palavras
- Link do vídeo visível para clicar
- Pessoal: Enderece-os sempre à pessoa que vai receber o email, ou seja, Olá Paul
- Sempre que possível faça uma pergunta.“Consegue crer que o Bob conseguiu poupar este tempo todo?Veja o vídeo abaixo e veja como ele o conseguiu.”

Esta é uma prática deliberada poderosa. Na página seguinte encontrará um exemplo do nosso email Lean em massa. Pode copiar à vontade o que quiser. Os resultados serão Lean a todo o vapor!


Parafusos Powerhead da FastCaps
Message
Delete
Reply
Reply All
Forward
Move
Rules
Junk
Unread
Categorize
Follow Up
Sent: Monday, June 2, 2014 at 1:42 PM
To: Paul Akers
Olá Bob,
A fazer trabalho de camuflagem? Bem temos o parafuso para si! Aprecie, Paul (paul@fastcap.com)
FastCap Lean Innovations that Change the World
INTRODUCING
PowerHead Screws
WITH
Black Oxide Coating
GET $10 OFF YOUR NEXT ORDER
NO BULL
NO MINIMUMS ON ANYTHING YOU BUY
All the great features you love about PowerHead Screws, now available in a stealthy and ultra tough black oxide finish.
Check out the full lineup!
USE DISCOUNT CODE
BLKPHS10
EXPIRES 10/15/2013
www.fastcap.com
Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.
Uma saudação pessoal do empresário.
Faça sempre uma pergunta
Muitas imagens
Texto ligeiro
Promoções simples
Link visual para o vídeo



- Uma saudação pessoal do empresário.
- Faça sempre uma pergunta
- Linkdireto para email de resposta do cliente
- Link visual para o vídeo

Capítulo 23

A Nossa Nova CASA

Construir para o futuro

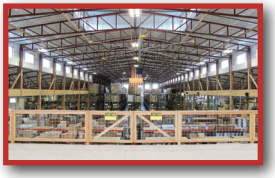


Depois de anos de espera e planeamento, acabámos finalmente o nosso templo de 4650m2 para o Lean, a nossa nova fábrica em Ferndale, Washington. Todos os detalhes foram projetados tendo os empregados e os clientes em mente.

Paul sonhou com a construção de um edifício com tecnologia de ponta duranteanos, mas com a contração económica de 2008, o projeto do edifício foi adiado. Graças ao Lean Extremo continuámos a crescer. O projeto do edifício foi retomado no início de 2013 e mudámo-nos no final do ano.



O nosso novo edifício está cheio de inovações Lean. Um dos princípios Lean mais importantes, respeito pelas pessoas, é evidente para onde quer que se olhe. As instalações têm 110 janelas para teremluz natural, iluminação LED automática, aquecimento radiante, Big Ass Fans™ (ventoinhas de teto) e um sistema de som integrado Bose™.Parece Verão todos os dias!





Cozinha profissional

Também construímos uma cozinha profissional de primeira linha para uso dos empregados.Com eletrodomésticos e armários da melhor qualidade, o nosso pessoal sente-se respeitado e apreciado. Podesentir frequentementeo cheiro de algo a cozinharquando passa perto.As nossas raízes como marceneiros são óbvias no momento que passa a porta. Belas vigas expostas e remates em pinho estendem-se por todo o edifício. Os 110m2 da marcenaria são o nosso recreio e vai sempre encontrar ali alguém.



Marcenaria – o nosso Recreio

As casas de banho na FastCap têmsido sempre o nosso orgulho e alegria, pelo que, quando chegou a altura de as desenhar para as novas instalações, não nos poupámos a esforços. No nosso antigo edifício, as pessoastinhamde desperdiçar deslocações para cinco casas de banho diferentes. Aquelas casa de banho estavam muitas vezes ocupadas sem que houvesse qualquer forma de o saber antes de experimentar a maçaneta da porta. Para eliminar o desperdício, construímos a nova casa de banho, num único local, com múltiplos compartimentos privados.Isto eliminou o excesso de movimentações por ter de ir a locais diferentes.



A Casa de Banho – O nosso Orgulho e Alegria

Também acrescentámos um sistema de luzes para sinalizar às pessoas quando um compartimento estáocupado. Como as luzes são visíveis de qualquer ponto do edifício, as pessoas podem ver facilmente quando os compartimentos da casa de banho ficam livres. Estas duas melhoriasLean pouparam-nos horas de movimentações todos os dias.



Luzes da Casa de Banho



Compartimentos na casa de banho completamente privados

Para além de tornarem o novo edifícioo melhor local possível para trabalhar, projetámo-

lo de modo a que todo o trabalho pudesse fluir tranquilamente através do mesmo. Não há paredes nas instalações para além das da casa de banho, marcenaria e de uma pequena sala de reuniões e da sala dos servidores. Isto permite-nos absoluta flexibilidade quando concebemos o fluxo de trabalho e também nos permite adaptarmo-nos a necessidades futuras.



Em paredes

As instalações também foram projetadas para serem fáceis de limpar e manter.



Células de Engenharia e Produção sobre rodas

Em vez do chão ter alcatifa, cerâmica ou cimento, usámos cimento polido em todo o lado. Isto permite-nos uniformizar os processos e os produtos de limpeza. Agora limpar é divertido, rápido e fácil.

Todas as estações de trabalho e células de produção têm rodas. Isto permite-nos adaptarmo-nos a qualquersituação que o nosso trabalho possa exigir.

Se necessitarmos de deslocar a produção, para mais perto da expedição, podemos fazê-lo em minutos em vez de demorarmos dias. Tudodesdea engenharia à produção até ao escritório principal é móvel e modular.



Uma estação de trotinetas cheia

O nosso pessoal também tem rodas! Como o nosso edifício é muito maior que as instalações anteriores, tínhamos de arranjar uma forma de nos deslocarmos de forma eficiente.



Escritório em Pé

A nossa frota de trotinetas Razor® equipadas com cesto permitem-nos chegar de uma ponta a outra do edifício em menos de 30 segundos.

Todo o escritório tem secretárias

em que se trabalha em pé. Como não há paredes, é fácil manter-nos todos em sintonia. As secretárias estão dispostas em quadrantesque encorajam a colaboração e verá frequentemente pessoas a juntar-se para trabalhar em projetos e responder a perguntas. Não há oportunidade para acumular desperdício neste escritório!



Departamento de Design Gráfico

O departamento de design gráfico é aberto para a fábrica, tornando fácil mudar os materiais de embalagem e de marketing rapidamente quando haja necessidade.



Carros e stações padronizadas

A maioria das nossas estações de trabalho são construídas com o nosso FastPipe, um sistema de tubos e conetores. Como usamos materiais de construção uniformizados podemos adaptar qualquer estação de trabalho de acordo com as nossas necessidades. Tambémnos permite construir carrinhos, mesas e estações modulares que são fáceis de duplicar e modificar. Se uma estação já não for necessária, podemos reciclar os materiais e transformá-los noutra coisa qualquer. Podemos pôr as necessidades dos nossos clientes em primeiro lugar e entregar melhores produtos mais rapidamente, a um custo reduzido porque não estamos amarrados a estações de trabalho dispendiosas ou fixas.



Estação de Encomendas

Estantes para inventário são colocadas em corredores com 1,5m de largura, o que nos permite guardar o nosso inventário em metade do espaço relativamente àsprateleirasnormais. Ossistemas de orientação integrada permitem que o empilhador opere com segurança a toda a velocidade. No final decada prateleira de inventário estão as células de produção de todos os produtos do corredor. Isto permite o fluxo do inventário das matérias-primas para o dos produtos acabados antes mesmo do inventário deixar o corredor.

Todas as melhorias Lean implementadas durante o design e a construção levaram a enormes aumentos de produtividade a todos os níveis.



Corredores estreitos

Estamos a colocar no mercado produtos da melhor qualidade que alguma vez produzimos, o nosso volume de faturação aumentou, ao mesmo tempo que o nosso trabalho se tenha tornou cada vez mais fácil e mais agradável. Tudo graças ao Lean!

Quer ver mais? Veja a nossa visita em vídeo abaixo! Eis a resposta de um dos nossos entusiásticos fãs:

Só queria dizer que vi um par de vídeos sobre as vossas novas instalações e são extraordinárias. O Paul e a sua equipa estão a fazer um trabalho fenomenal! Sei que nunca está acabado, mas o seu trabalho continua a ser inspirador. Por favor faça saber à sua equipa que os esforços que colocam no processo, todos os dias, são uma inspiração para pessoas aqui na Pensilvânia. Eu sei que a receita para o sucesso exige uma excelente liderança e uma excelente equipa. Vocês são o MÁXIMO e fazem-me ficar orgulhosa da Indústria Americana e do que pode ser feito neste país. Continuem o vosso excelente trabalho. São um modelo para mim!

Shawn Gross

Gestor de Engenharia e Materiais

Viking Plastics

IDEIA CHAVE

INTEGRE-O E DEPOIS É DIFICIL MUDÁ-LO

Faça uma Visita Lean à empresa do Paul

http://youtu.be/jYby_HczyDA

Capítulo 24

Vamos Fazer um Visita

Todos os dias recebo cerca de três pedidos para palestras e/ou visitas à empresa. Fazemos agora 24 visitas por ano e os requisitos são deliberadamente rígidos de modo a excluir qualquer pessoa que não esteja determinada na criação de uma cultura Lean.**Não ensinamos como fazer o Lean, ensinamos como criar uma cultura Lean.**Com tanta procura para aprender, tivemos de arranjar uma forma Lean de alcançaro máximo número de pessoas possível. Peguei na minha câmara de vídeo e numa trotineta Razor e passei 4 horas do meu tempo a produzir uma visita em vídeo. Sem uma equipa de produção de vídeo profissional, apenas eu, o meu pessoal, uma câmara de vídeo Sony PJ 790 e o meu Mac com Final Cut Pro.Foi simples, rápido e fácil, mas não está perfeito! Perfeição é para as pessoas que querem dar-lhe todas as razões para não fazerem as coisas. Este vídeo foi concebido para lhe dar uma visão geral da nossa maneira de pensar. Fizemos quase 1000 vídeos (com mais de 1 milhão de visualizações combinadas) que são gratuitos online e que abordam em detalhe qualquer tema Lean.

Há tantas empresas no mundo inteiro que estão a fazer um trabalho Fantástico de criação de uma Cultura Lean. Este ano entrevistei os líderes dessas empresas na conferência MAPP em Indiana. Pode encontrar a Entrevista Lean em Mesa Redonda no final deste capítulo.

6 Empresas que Criam a Cultura Lean

Walters &Wolfe	Califórnia
Xylem Design	Colorado
Klime-Ezee	Reino Unido
YelloTools	Alemanha
Viking Plastic	Pensilvânia
Omni Duct	Califórnia

Requisitos para a Visita

- O Administrador Executivo tem de estar presente. Compreendemos que algumas organizações são muito grandes e que não é provável que o Administrador Executivo compareça à vista, porém, devo dizer

que tivemos empresas com 70.000 empregados, a nível global, e que o presidente, bem como os membros da administração, compareceram às visitas muitas vezes. Fizemos exceções a esta regra, mas apenas se ficamos convencidos que o líder presente tem poder para criar uma cultura Lean com sucesso.

- Os participantes têm de ler este livro, Lean em 2 Segundos.
- Os participantes têm de assistir antecipadamente a, no mínimo, 10 dos nossos vídeos Lean.
- Estarem empenhados em transformar a sua cultura e a empresa num modelo Lean no prazo de 1 ano.
- Fazer 50 vídeos (antes/depois) de melhorias no primeiro ano.
- Montar um canal público no YouTube para partilhar o que aprendeu (vídeos Lean) com o mundo.
- Ter outras empresa a visitar as suas instalações no prazo de 1 ano após a sua visita à FastCap (retribuir o bem)!
- A primeira coisa que fará na nossa visita é uma limpeza Lean (cLean) às nossas casas de banho. Isto ensina humildade e demonstra processos eficazes... duas das pedras angulares do Lean.

Se puder cumprir os critérios acima eis os detalhes para a visita:

- Responder-me com os nomes dos participantes.
- Trabalhamos numa fábrica, pelo que se aconselham roupas quentes nos dias frios; a nossa fábrica está habitualmente a uma temperatura de 16,5º C.
- Recomendo que assista aos seguintes 8 vídeos para que tenha um bom ponto de referência para maximizar a sua visita. Também pode visitar o nosso site Lean em 2 Segundos onde encontrará muitos mais vídeos e recursos que pode usar como ferramentas de formação para a sua equipa.

Porque é que a FastCap oferece Visitas Lean

- Beneficiámos imenso com a aprendizagem do Sistema de Produção Toyota. Esta é a nossa forma de retribuir.

- Queremos que outros recebam os mesmos benefícios que nós, de modo a criar um clima empresarial forte na América.
- A Toyota ensinou-nos abertamente os seus 50 anos experiência, gratuitamente, por isso estamos a retribuir o bem e a fazer a mesma coisa.
- O nosso pessoal fica melhor no Lean quando o ensinamos.
- O nosso pessoal sente-se extremamente gratificado e satisfeito quando outros querem ver e experimentar o que estamos a fazer para criar uma cultura Lean.

Expetativas da FastCap relativamente às Pessoas que fazem a Visita

- Os participantes devem vir com um objetivo claro do que querem alcançar.
- À medida que aprende e implementa o Lean, a nossa expetativa é que retribua o bem, ensinando outros no prazo de um ano após a sua visita à FastCap.
- A visita não é para curiosos, é para pessoas que querem seriamente aprender o Lean e assumiram o compromisso de levar o que aprenderam e implementá-lo.
- A visita tem de ter a participação de líderes seniores (proprietários, presidentes, Diretores de Operações, etc.) Os outros também são bem-vindos.
- Todos os participantes têm de ter um compromisso com Lean.

Primeiros Passos Após a Visita

- Primeiro de tudo, o Lean é fácil. Aborde o Lean com isto em mente e será bem-sucedido.
- Pare de arranjar desculpas para não o fazer. Se arranjar desculpas, nunca aprenderá nem experimentará o Lean. Mude-se a si próprio, mude a sua família, mude a sua rua, mude a sua cidade e mude o mundo.
- Experimente a cultura Lean visitando empresas Lean.
- Torne-se parte da família de empresas Lean. Mantenha-se em contacto.
- Estamos todos aqui para nos ajudarmos uns aos outros.

- Experimente primeiro, veja os benefícios com os seus próprios olhos, depois comece a ler e a aprender sobre o assunto.
- Assista a todos os vídeos Lean que a FastCap oferece e use-os como ferramentas de formação na sua empresa.
- Leia O Método da Toyota.
- Inscreva-se e oiça as transmissões semanais do The American Innovator e do Lean em 2Segundos. Todos os programas anteriores estão disponíveis no iTunes como podcasts e no nosso site.

Lembre-se que o Lean é uma jornada sem fim. A minha esperança é que desfrute da sua jornada Lean tanto como eu desfrutei da minha. A Vida é uma Aventura!



IDEIA CHAVE

NÃO APRENDA O LEAN. APRENDA COMO CRIAR UMA CULTURA LEAN

Biblioteca de vídeos Lean daFastCap Library

Mais Vídeos na Página Seguinte



Mesa Redonda Entrevista MAPP
http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf: Onde é a Fábrica B?
http://youtu.be/cqojZ-3aCKI



Xylem Design: Visita à Fábrica
http://youtu.be/6IUywb_O2KU



Klime-Ezee: Jornada Lean
http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE



Omniduct: Blog Lean



Viking Plastics: Jornada Lean
http://youtu.be/dNCfKVQifbU



Inscreva-se na Transmissão Semanal

Resumo do Lean

http://bit.ly/pCOvvq

Learn TO SEE Lean

Resumo do Lean!

1. 1. A melhoria contínuaprovém de "resolver o que o chateia"todos os dias!
2. O Lean tem a ver com a eliminação dos 8 desperdícios:
   - Sobreprodução
   - Processamento Extra
   - Movimentações
   - Esperas
   - Transporte
   - Inventário
   - Defeitos
   - Génio do empregado não utilizado
3. O desperdício é eliminado através da melhoria contínua.

Princípios Lean Importantes

1. Os pensadores Lean incentivam a criatividade das outras pessoas e o respeito pelas pessoas.
2. Os pensadores Leannão são os proprietários das ideias, é sempre um esforço de equipa.
3. Os pensadores Lean dizem que estão errados pelo menos 2 vezes por dia.
4. As melhoriassão infindáveis porque odesperdício é como a gravidade.
5. 90% de tudo o que fazemos é desperdício.
6. Nunca olhe para o desperdício dos outros; terá sempre mais que suficienteseu!
7. O Leannão tem a ver com trabalhar depressa, mas antes comtrabalhar de forma suave.

7 Pontos Mágicos para Criar uma Cultura Lean

1. Ensinar e treinar as pessoas
2. Melhoria de dois segundos todos os dias e por todos
3. 3S Diários: Limpar, Arrumar e Uniformizar
4. Realizar uma reunião matinal diária
5. Começar a implementar o Lean na casa de banho
6. Começar a implementar o Lean lentamente
7. Nunca comece a sua viagem se não estiver 1000% seguro que é o caminho certo para si. Se começar antes de ter essa convicção, irá falhar.

Resultados da Criação de uma Cultura Lean.

1. Excelência Operacional
2. Baixa rotatividade de pessoal
3. Retenção do Cliente
4. Redução consistente do custo
5. Aumento consistente da qualidade
6. Inovação contínua
7. Um local divertido para trabalhar

LEAN WORKS

Agenda da Reunião da Manhã Lean

Páginas Exemplo

Agenda da Reunião da Manhã

•7h30m – 7h55m O Liderprepara-se para a reunião

•7h55m O LíderAnuncia pelo intercomunicador e através de walkie-talkie que a reunião da manhã é daí a 5minutos

•8h00mBom diaFastCap!

•8:01Anuncia o Líder da Reunião de amanhã

•8h02mNúmeros das Vendas

•8h03mErros ediscussão

•8h10mFãs Entusiásticos

•8h15m Análise do Produto

•8h20mMelhoramento

•8h25mPrincípios da FastCap

•8h30mHistória e Enriquecimento

•8:35Constituição

•8h40m Alongamentos

•8:45De Volta ao Trabalho

Nota:

1.As horas são aproximadasA nossa reunião da manhãgeralmente demora 30minutos,mas pode demorar até uma hora dependendo dos assuntos e dos problemas do dia.

2.Temos a reunião da manhãtodas as manhãs.Não falhamos.É a forma mais importante de criar a cultura.No início, as nossas reuniões da manhã duravam apenas 5minutos.Recomendamos que comece da mesma forma e as torne sustentáveis.

3.A análise e teste constante dos temas que aborda é essencial para a retenção.

4.Perguntam-nos frequentemente se temos orientação para os novos empregados.A resposta é "Não". Areunião da manhãoferece a orientação diária e é infinitamente mais eficaz.

Líder: O nosso objetivo é que os nossos clientes fiquem empolgados com a nossa empresa.
É por isso que os emails e cartas são lidos alto para reconhecer a nossa equipa pelo seu excecional serviço.

Fãs Entusiásticos



Exemplosde como a FastCapsurpreende as pessoas!!

Cartas Exemplo

1."Olá Kenzie!Gostaria que soubesse como estou grata pelo que fez por mim.O serviço de apoio ao cliente prestado foi amigável e excedeu as minhas expetativas.Remeta, por favor, esta mensagem para o seu supervisor. Gostaria apresentar os meus cumprimentos a um excelente empregado!"

Obrigada, Lisa

2."Olá Paul!Obrigado por abrir as suas portas e nos deixar participar na Visita Lean Aprender a Ver. Ter possibilidade de ver o que fazem é um incentivo e é impressionante. Já vi empresas de "Nível Internacional" mais do que suficientes ao longo dos anos e a vossa empresa foi de longe uma das melhores…inquestionavelmente.

Consideramo-nos sortudos por termos possibilidade de fazer a visita consigo e o Jon aoJapão. Transmita, por favor, um grande"Obrigado" do grupo aos seus empregados. A paixão deles pela melhoria continua e pelo trabalho em conjunto impressionou-me desde o momento em que passei a porta.Parabéns!"

Jack Louie

3."Olá FastCap!Gostaria de agradecer-lhe todo o vosso apoio. Tenho orgulho de vender os vossos produtos, o nome é como vender Kleenex… a vossa marca é tãoreconhecida! O vosso pessoal faz um excelente trabalho, é muito prestável e orientado para o cliente."

Obrigado,RogerYork

4.Olá Jenny! Jesus, consigo é difícil continuar irritada. A Jenny(e FastCap) prestaram um serviço de apoio ao cliente absolutamente extraordinário.Recebi os HOD hoje - HOJE, o dia a seguir à nossa última comunicação.Antes de criar a aminha pequena empresa de "faz-tudo", passei décadas a fornecer e a gerir operações de apoio ao cliente na indústria informática.Teria ADORADO ter umempregado como a Jenny.

Obrigado por renovar a minha fé na (pelo menos numa) empresa americana."DonMeyers

5."OláClint!Obrigado por me ter acompanhado hoje na minha visita às vossas instalações para auditoria de segurança anual.Como é habitual, as vossas instalações são de um asseio e arrumação extraordinários. A vossa manutenção de registos é impecável e sempre atualizada e todo o pessoal está sempre ciente da presença dos outros e sensibilizado para as questões de segurança. A minha classificação é A-.É raro dar umA."

FrankEnriquez

Líder: Analise todos os dias um dos nossos produtos para que a nossa equipa tenha uma boa formação com informação prática

Análise do Produto

Olíderdeve estar preparado para o seguinte:

1.Consulte o catálogo para descobrir o produto que será analisado a seguir.

2.Vá ao nosso sitee pesquise o vídeo do produto(quando disponível).

3.Vá buscar o produto para explicar e passeum exemplar.

4.Fale com o Paul/Mike/Andrey/Jonsobre qualquer informação técnica adicional e demonstração adicional para o grupo.

5.Incentive as perguntas sobre o produto e teste a compreensão.

6.Risque o produto do catálogo.



Líder: Fale com o Andrey e junte o vídeo da mais recente melhoria que tenha sido feito

Melhorias

Todos os dias o Líder pergunta a 6pessoas qual a sua atual melhoria da manhã.



Todos os dias focarmo-nos numa melhoria que tenha sido feita. Como todos têm de fazer uma melhoria de 2 segundos por dia, é fácil mostrar e celebrar uma melhoria todos os dias. Pegamos em melhorias que sejam mais apelativas e produzimos efetivamente pequenos vídeos mostrando oproblemae a melhoria. Estes vídeos são depois publicados na nossa página Internet no separador Melhorias Lean.

O conceito de analisar uma melhoria todos os dias vem da ideia que se quer fazer uma cultura pegar tem de mostrar as 3 coisas seguintes:

•Criar uma expetativa: A nossa expetativa é que todos façam uma melhoria de 2 segundos todos os dias.

•Inspecionar a expetativa: Isto é feito na primeira hora todos dias durante a caminhada da Melhoria da Manhã em que inspecionamos as melhorias que todos os membros da equipa estão a fazer.

•Reforçar a expetativa: Isto é feito mostrando a todos os vídeos das melhorias que estão a ser feitas diariamente. Nota: No início fazíamos a revisão das melhorias andando de departamento em departamento. Esse método pode ser eficiente para empresas pequenas, contudo à medida que fomos crescendo tornou-se mais eficiente fazer vídeos das melhorias e mostrá-los na reunião matinal.

Ligação para o Código QR

(formato PDF)

http://bit.ly/xNSQoa

Líder: Leia um princípio e discuta com o grupo o seu significado e como o aplicar no trabalho e em casa.

Os 20 Princípios da FastCap

1)Qual é objetivo da FastCap? Fazer Crescer as Pessoas

2)A FastCap está sempre à procura de uma forma de fazer as coisas…Mais Rápido, Mais Seguras e Mais Simples.

3)Winston Churchill disse estas palavras…"Este Dia é de Ação ".

4)Quando nos afastamos de alguma coisa…"Deixamo-la Melhor do que a Encontramos".

5)A designação da nossa função é…Engenheiro de Processo.

6)Tudo o que é de valor vem depois de… Muito trabalho árduo.

7)O nosso objetivo todos os dias é fazer uma…Melhoria de dois segundos.

8)A palavra mais poderosa na linguagem humana é…O Nome da Pessoa.

9)Goze o seu dia ao máximo…Fazendo o Difícil Primeiro.

10)Se quiser saber qual é o verdadeiro problema, tem de… Perguntar porquê 5 vezes.

11)Quando há um problema, deve sempre…Ir e Ver.

12)O que temos de fazer se queremos compreender as nossas ações?Hansei (refletir).

13)A verdadeiraaprendizagem obtém-se quando se fazem…Perguntas.

14)O que disse Bob Taylor? Responsável pelas coisas e pelas pessoas.

15)"Troco toda a inteligência do mundo por alguém com visão".

16)A Toyota nunca tenta melhorar nada exceto se conseguir…Reduzir o desperdício para metade.

17)Assumirmos as nossas responsabilidades.

18)O seu sucesso na FastCap será determinado pelo facto de…Nunca Estar Satisfeito.

19)O sucesso da Toyota resulta da procura incessante da…Criação de uma Cultura.

20)Como se faz uma visão pegar?

Líder: Passe um vídeo, áudio ou livro que forneça a nossa lição diária de História ou de Melhoria Pessoal.

História

Exemplos:

Vídeo "America: The story of Us".
Vídeo "Top 100 people of the Century".
"Today in History"



Crescimento/Enriquecimento Pessoal

Exemplos:

Leia uma página do livro ou oiça 5 minutos do audiolivro.
"Good to Great"
"The Toyota Way"
"Nido Qubein"



Líder: Pergunte uma emenda por dia a um membro da equipa.

Constituição



1ª Emenda (1791, George Washington):
Liberdade Religiosa, de Expressão, Imprensa, Reunião e Petição.
2ª Emenda (1791, George Washington):
Uma milícia bem regulada Direito de Uso e de Porte de Arma.
3ª Emenda (1791, George Washington):
Nenhum Militar será aquartelado sem consentimento.
4ª Emenda (1791, George Washington):
Direito à segurança
Não serão feitas buscas e apreensões sem fundamento
Os mandatos requerem a existência de causa provável, feita por juramento
Descrevendo, particularmente, o local objeto de busca, as pessoas ou coisas a aprender
5ª Emenda (1791, George Washington):
Ninguém responderá por um Crime Capital ou Infame antes de ser pronunciado pelo Grande Júri, à Exceção dos Militares
Ninguém pode ser acusado mais do que uma vez pelo mesmo crime
Ninguém pode ser obrigado a testemunhar contra si próprio
Ninguém será privado da Vida, Liberdade, ou património sem que sejam devidamente cumpridas as garantias processuais
6ª Emenda (1791, George Washington):
Direito à celeridade processual por um júri composto pelos seus pares
Ser informado da acusação contra si
Garantia do direito do contraditório
Direito de apresentação de testemunhas
Direito a um advogado de defesa
7ª Emenda (1791, George Washington):
Garantia de julgamento perante um júri, nas ações de direito comum cujo valor exceda 20 dólares
Nenhum facto será reexaminado, exceto seguindo as normas do direito comum
8ª Emenda (1791, George Washington):
Não será estabelecida uma caução excessiva
Não serão impostas multas excessivas
Não será infligida uma pena cruel e excecional

Líder: Lidere a equipa num alongamento de 3 a 5 minutos para o dia.

Alongamentos



Objetivos

Páginas Exemplo

http://bit.ly/xMn1R4

Fazer Crescer as Pessoas

•Leve o LEAN para casa
•Atitude de Gratidão, gentileza com os outros trabalhadores
•Aprender todos os dias (História, Cultura, Literatura, Constituição)
•Assumirmos as nossas responsabilidades.

Uma Melhoria de 2 Segundos

•Todos fazem uma Melhoria de 2 Segundos todos os dias para o resto das suas vidas.
•Torne o objetivo tão pequeno que qualquer pessoa o pode atingir.

Poka-Yoke (à prova de erro)

•Torne todos os processos à prova de erro
•Crie um processo simples que qualquer pessoa possa seguir com 5 minutos de formação
•Menos de um erro por semana
•Torne as coisas simples de modo a poder libertar memória RAM para um nível de pensamento mais elevado

Sem sangue

•Zero acidentes
•Zero dias de faltas

Melhor do Mundo em Lean

•Visitas semanais
•Mentalidade de navio da Disney
•Deixar as coisas melhor do que as encontrou.
•Reunião da manhã, criar uma cultura
•Melhoria da manhã das 7h às 8h
•Vídeo da melhoria para ajudar os outros
•Faça uma Melhoria de 2 Segundos por dia

Fabricado nos EUA

•Traga o fabrico de volta para os EUA
•Fabrique todos os produtos nos EUA dentro de dez anos. Início - 2007, Completo - 2017

Expedição no Mesmo Dia

•Do faxao camião em 2 horas

Não Assumir Não Adivinhar

•Pergunte porquê
•Pergunte porquê
•Pergunte porquê
•Certifique-se que está 1000% seguro antes de avançar.

Fãs Entusiásticos

•Se os clientes não ficarem entusiasmados, falhámos.
•Use o nome da pessoa 2 vezes no 1º minuto
•Atitude de gratidão, surpreenda-os
•Vídeo de 1 minuto do produto sobre todos os produtos
•Crie um dossier de cartas de Fãs Entusiásticos

Solucionadores de Problemas de Classe Mundial

•Dê-me uma solução
•Sem Desculpas!! Não me diga porque não o poder fazer!
•A história diz-me que muitos outros ultrapassaram muito maiores obstáculos do que aqueles com que alguma vez nos confrontaremos.

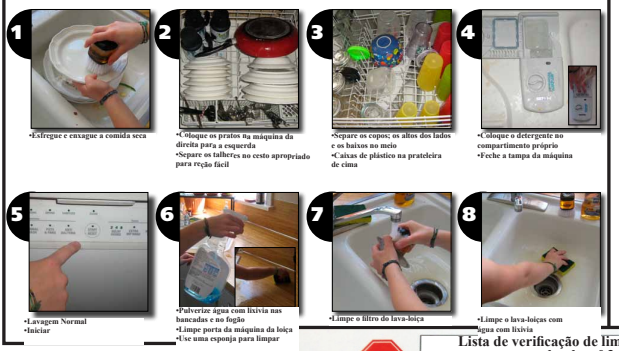
Melhorar a vida do nosso Cliente

•100% Focado
•Zero desperdício de tempo
•Melhorar a qualidade
•Reduzir os custos
•Não fazer o cliente pagar pelo uso indevido de tempo e recursos

Processo Simples em 8 Passos

Páginas Exemplo

Os miúdos podem limpar a cozinha elavar a loiça

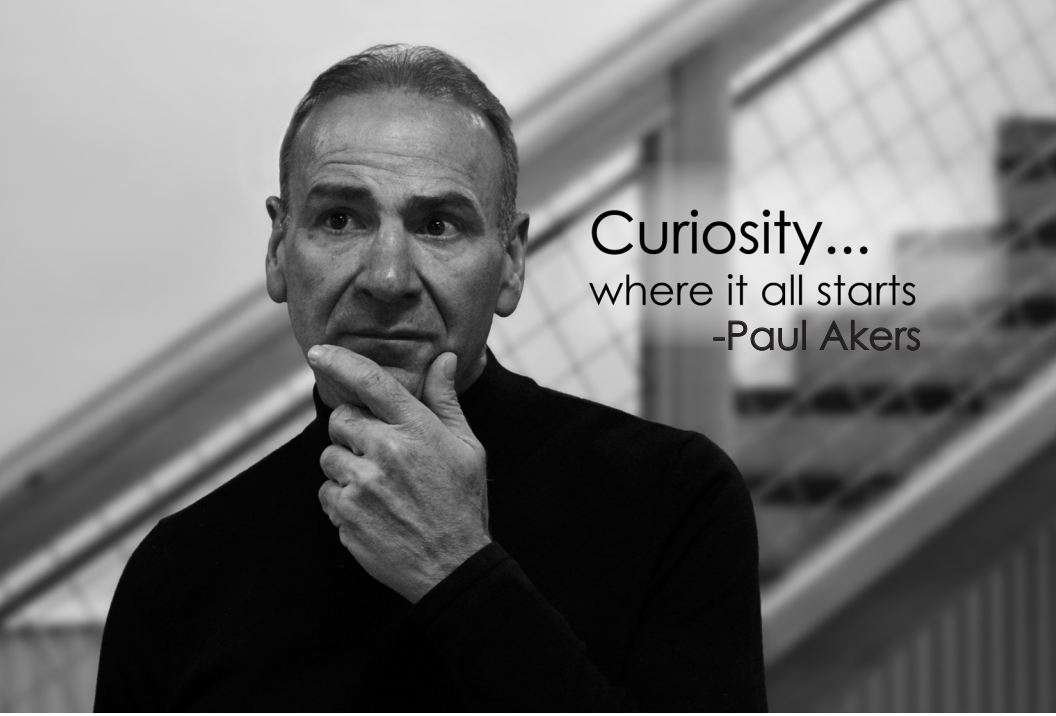


Descarregue o Modelo em Word da nossa página Web Lean http://bit.ly/xNSQoa



TIRE O TÁRTARO E LIMPE A MÁQUINA DE CAFÉ





Paul Akers é o fundador e presidente da FastCap, uma empresa de desenvolvimento de produtos especializada em ferramentas de madeira e hardware para o construtor profissional. O FastCap foi iniciado na garagem de Paul em 1997, quando ele simplesmente "corrigiu o que o incomodou" e desenvolveu seu primeiro produto: o boné de capa Fastcap. Desde humilde começo, e sem MBA, a FastCap tem milhares de distribuidores em todo o mundo em mais de 40 países. A intensa curiosidade de Paul sobre como as coisas poderiam ser melhoradas abriu o caminho para ele se tornar um inovador prolífico e hoje ele possui muitas patentes nos Estados Unidos e internacionais. O FastCap lança cerca de 20 a 30 produtos inovadores por ano e ganhou negócios no ano em 1999 e 2010. Em junho de 2011, Paul ganhou o prestigiado prêmio Business Executive of the Year da Seattle Business Magazine. Ele escreveu seu primeiro livro, 2 Second Lean, sobre a criação de uma cultura Lean divertida, que agora está disponível em 11 idiomas. Em 2015, ele escreveu seu segundo livro, Lean Health e em 2016, ele escreveu Lean Travel. Em 2016, o livro de Paul, 2 Second Lean, foi reconhecido pelo Instituto Shingo e ganhou o Prêmio de Pesquisa e Publicação Profissional.

Paul aprendeu a abraçar a aventura e a perseguir a excelência de seu pai quando ele ganhou o ranking de Eagle Scout aos dez anos de idade. Aos 15 anos, Paul construiu um violão na loja de madeira do ensino médio e ganhou a atenção de Bob Taylor, fundador da Taylor Guitars. Bob colocou Paul para trabalhar no dia em que se formou na escola e orientou-o, fazendo uma impressão duradoura quando Paul viu Bob - um verdadeiro inovador americano - mudou a indústria de guitarra bem em frente aos olhos de Paul. Em 2017, Paul teve a honra de documentar Bob Taylor em seu World Forestry Tour, onde uma pequena equipe viajou ao redor do mundo para aumentar a conscientização sobre práticas florestais sustentáveis.

Graduou-se na Universidade de Biola em 1983 com honras, obteve um diploma em Educação.

Paul trabalhou em Pasadena, restaurando algumas das mais antigas casas históricas e tornou-se parte de um grupo exclusivo de artesãos que construíram a casa para o editor da Architectural Digest.

Paul ensinou Artes Industriais na Escola Secundária Mark Keppel, onde seu pensamento inovador levou ao desenvolvimento de um programa que se concentrou no ensino de crianças para a construção de móveis, em vez dos projetos padrão de ensino médio como

racks e tábuas de corte.

Ele se aventurou no mundo dos negócios quando sua habilidade para resolver problemas levou a uma invenção e, eventualmente, a seu próprio negócio de manufatura. Através de uma série de reviravoltas, ele descobriu Lean e o Toyota Production System (TPS), que foi fundamental para impulsionar o FastCap como um exemplo de fabricação e cultura Lean, seguido de milhares de empresas em todo o mundo.

Em 2010, Paul correu para o Senado dos EUA no Estado de Washington em uma plataforma Lean de transformação do governo, capacitando as pessoas. Após a eleição, Paulo continuou a trabalhar com várias agências do governo ensinando Lean pensando e ajudando-os a criar uma cultura Lean em organizações governamentais em todo o país. Em 2013, Paul foi convidado a fazer uma conversa TEDx sobre inovação.

Paul é um ávido homem ao ar livre que surfa, corre, nada, motos, e cunhou muitas montanhas de 14,000 pés, incluindo Mt. Kilimanjaro e trekking para o Everest Base Camp.

Paul é um piloto avaliado com mais de 2.000 horas de tempo de vôo, que inclui 3 cruzamentos do Atlântico Norte em um único avião do motor.

Paul é um orador energético cuja paixão principal está ajudando as pessoas a descobrir seu potencial total e a mostrar aos outros como implementar Lean em sua vida empresarial e pessoal. A paixão de Paulo por Lean levou-o ao redor do mundo para mais de 65 países para trabalhar e falar com organizações tão notáveis quanto as Forças de Defesa de Israel, a Mercedes Benz, a Amazônia, a Marinha dos Estados Unidos, Turner Construction e muitas universidades. Do Cazaquistão à Islândia, Tasmânia ao Japão, Alemanha, Israel, África e Eslováquia, você nunca sabe onde Paul está ... mas com certeza ele está ensinando conceitos Lean com paixão e entusiasmo.



Paul tem milhares de seguidores em seu podcast semanal, “The American Innovator”, onde ensina sobre o poder da inovação e do pensamento Lean. Ele compartilha suas idéias e observações ao entrevistar pessoas fascinantes, além de documentar suas viagens e aventuras em todo o mundo com uma fotografia e videografia impressionantes.

Paul foi casado com sua esposa Leanne desde 1983 e eles têm 2 filhos adultos, Andréa e Kolbe, que trabalham com ele no FastCap. É verdadeiramente um negócio familiar.

