



## I Lean Management

Trata-se de uma metodologia assente em **3 princípios básicos** que permitem aumentar a competitividade das organizações.

- a) Entregar valor ao cliente
- b) Eliminar desperdícios
- c) Melhorar continuamente

**E**sta metodologia tem como pilares principais que sustentam toda a sua aplicabilidade no respeito pelas pessoas e a melhoria contínua, pelo que em vez de manter o controlo dos processos, a gestão Lean encoraja a responsabilização e a liderança partilhada. Tendo sido uma metodologia desenvolvida pela Toyota no início dos anos 40, estava até á pouco tempo muito ligada ao chão de fábrica, contudo e depois de reconhecidos os seus benefícios tem vindo a ser cada vez mais aplicada aos serviços nomeadamente á função publica e á construção, tendo sido desenvolvido recentemente o conceito **“LEAN CONSTRUCTION”**.

### O QUE É ENTÃO LEAN MANAGEMENT?

O Lean Management é uma metodologia, baseada numa cultura de melhoria contínua que assenta numa redução de custos e processos e no aumento da eficiência produtiva. Fazer mais com menos. O Lean não é uma ferramenta, é uma forma de pensar, uma filosofia que depois de enraizada na organização tem o poder de entregar mais valor ao cliente.

Assim para iniciarmos esta jornada Lean, temos de conseguir identificar os nossos desperdícios e os dos processos inerentes á nossa atividade. Eles estão em todo o lado, á espera que os descubram e os eliminem.

### 8 DESPERDÍCIOS MORTAIS DE PRODUÇÃO “GORDA”



(Figura 1)

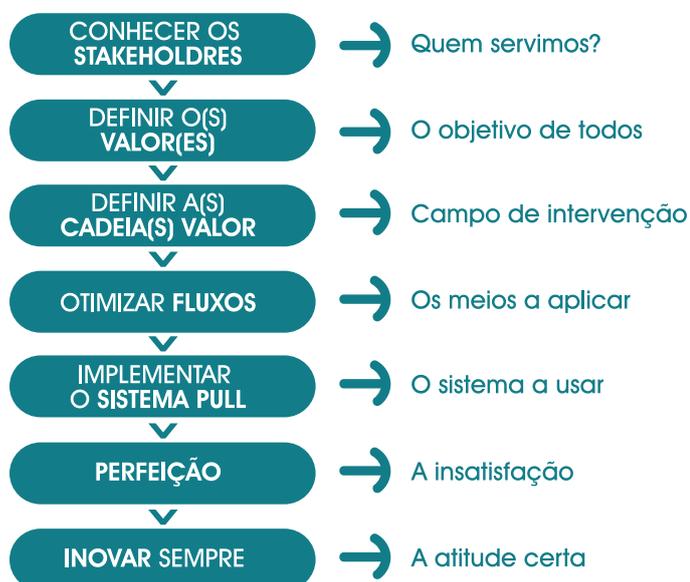
Na figura 1 estão representados os 8 principais tipos de desperdícios que podemos encontrar nas nossas organizações.

O mais importante é que sempre que temos operadores a processar este tipo de desperdício, estamos a contribuir para o oitavo desperdício e talvez o mais importante que é o desperdício do talento e da capacidade intelectual daqueles que estão ocupados a processar “desperdício”.

I ...

## 1| PRINCÍPIOS CHAVE DA GESTÃO LEAN MANAGEMENT

A Gestão LEAN assenta sobre **7 princípios chave** muito importantes:



(Figura 2)

**CONHECER OS STAKEHOLDERS**, significa conhecer a voz do cliente (VOC), Voice of the customer. Antes de fechar o negócio é fundamental conhecer e compreender as necessidades do cliente e de todas as partes interessadas. Só dessa forma podemos efetivamente criar valor ao cliente.

Conhecer a perspectiva do cliente e as suas expectativas é a melhor forma de se iniciar um projeto.

**DEFINIÇÃO DE VALOR.** É fundamental conhecer as atividades da cadeia de valor e entender a sua importância, nomeadamente no que diz respeito ao valor criado. Em termos de valor as atividades podem dividir-se em 3 tipo:

- Atividades sem valor acrescentado
- Atividades de valor acrescentado
- Atividades sem valor acrescentado, mas necessárias

Do ponto de vista do cliente é fundamental ter conhecimento da sua perceção de valor. O que é mais importante para o cliente? Para ingressar numa gestão Lean é obrigatório conhecer a resposta a esta questão.

**DEFINIR A CADEIA DE VALOR** permite identificar na cadeia produtiva da organização as atividades que acrescentam valor e as que representam puro desperdício. O objetivo é mapear a cadeia de valor, registando os fluxos, tempos incluindo as esperas e identificar os desperdícios. A realização da VSM (Value Stream Map) é uma ferramenta poderosa na identificação dos fluxos e compatibilização dos tempos.

Depois de conhecermos onde estão os nossos **DESPERDÍCIOS**, vamos atuar, eliminando-os, quer seja através de introdução de novas tecnologias, novas ferramentas, eliminação de iterações desnecessárias ou controlos desadequados.

**IMPLEMENTAR O SISTEMA PULL**, permite que a organização produza, quando tem encomenda. À partida parece um procedimento contraproducente pois choca com a produção contínua, contudo evita desperdícios de acumulação de produto acabado para stock e ao mesmo tempo no caso de defeito, diminui o impacto sobre o número de peças produzidas.

**MELHORAR SEMPRE.** A procura dos desperdícios e a melhoria contínua devem estar enraizados na organização. Nunca podemos estar satisfeitos com os resultados alcançados, existe sempre espaço para melhorar.

**INOVAÇÃO SEMPRE.** A inovação como fator decisivo da competitividade das organizações.

## 2| DE QUE FORMA PODEMOS USAR NA NOSSA ATIVIDADE?

LEAN Construction ou Construção “magra”, é um conceito que vem cada vez mais a ser ouvido na nossa área de atividade.

Trata-se da aplicação dos princípios LEAN à Construção onde é fundamental entender que:

- Todo o trabalho deve ser altamente especificado. O quê como, quando, com que recursos, com que objetivo;
- A relação cliente / fornecedor deve ser direta, ouvindo a voz do cliente de forma clara;
- O fluxo de trabalho deve ser simples e direto;
- Qualquer melhoria deve ser efetuada pelo método científico, levada a cabo pelos trabalhadores sob a orientação de um orientador.

O LEAN Construction Assenta sobre **7 princípios básicos** que a seguir se descrevem:

### REDUZIR AS ATIVIDADES QUE NÃO ACRESCEM VALOR

Trata-se de um trabalho importante, depois de realizado o VSM, identificando e eliminando atividades que não acrescentam valor ao cliente, permitindo um aumento da eficiência, contudo esta análise deve ser cuidadosa, já que podem existir atividades que mesmo não acrescentando valor ao cliente são fundamentais para a qualidade final do produto, tais como controlo dimensional, ou mesmo para a organização, tal como o serviço de faturação.

I ...

### AUMENTAR O VALOR DO PRODUTO PELA CONSIDERAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE

O conhecimento dos requisitos do cliente é fundamental para a criação de valor. Os registos desses requisitos, o seu conhecimento generalizado de toda a equipe e rede de parceiros, é fundamental para a criação de valor acrescido do produto na consideração do cliente.

### REDUZIR A VARIABILIDADE

Reduzir as variáveis, é aumentar a eficiência. As variações ocorrem em processos já executados, nos que estão em execução e nas possíveis alterações do cliente. Diminuir as variáveis é caminhar no sentido da eficiência pelo que as mesmas devem ser conhecidas e controladas.

### REDUZIR O TEMPO DE CICLO

Com reconhecido mérito na política “just in time” a redução do tempo de ciclo pretende reduzir ou encurtar o prazo de execução de cada atividade, pela eliminação de desperdícios, alterações de metodologias de execução ou de tecnologias de execução.

### SIMPLIFICAR, REDUZINDO O NÚMERO DE PASSOS OU PARTES

Apostar em atividades simples, de fácil controlo. Quanto mais componentes existirem num sistema ou passos num processo construtivo, maior tende a ser o número de atividades executadas que não agregam valor ao cliente final ou ao produto.

### AUMENTAR A FLEXIBILIDADE

Normalmente esta é uma característica inerente a organizações de sucesso, o cliente nem sempre deseja o que contrata e por isso as organizações devem ter a flexibilidade necessária a incorporar alterações sem um aumento de custos significativo.

### AUMENTAR A TRANSPARÊNCIA DO PROCESSO

Quanto mais transparente forem os processos mais fácil será identificar os erros do sistema e mais fácil será ter acesso aos sistemas de informação de forma a promover as alterações necessárias. A transparência fomenta também o envolvimento das partes e o trabalho de equipa na busca da melhoria continua.

### CONCLUSÃO

O LEAN CONSTRUCTION pode ser entendido como uma filosofia de gestão que envolve todos os trabalhadores da organização, desde o servente ao administrador, que através da análise sistemática dos processos e tarefas identificam e eliminam sistematicamente os desperdícios, emagrecendo a organização de ineficiências, apoiando-se numa comunicação direta e clara com os seus clientes e parceiros.

Do ponto de vista operacional utiliza técnicas de melhoria continua e resolução de problemas com identificação de causas raiz de forma como 5S ou 5W+2H e os ciclos PDCA.

Assenta sobre a eliminação dos desperdícios também pela responsabilização e comprometimento das equipas e de todos os trabalhadores. ■

Eng. Nuno Fernandes | Director de Operações



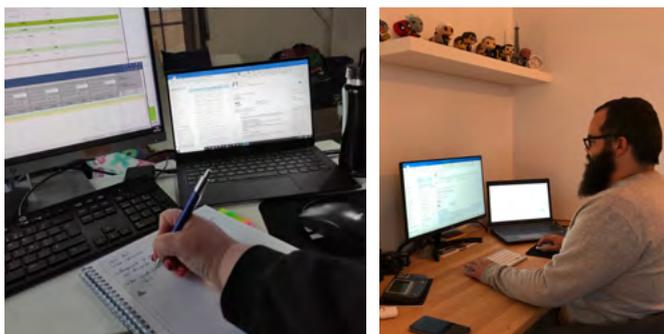
(Figura 3)

## I Estranha forma de vida...

Nunca o título da música de Amália Rodrigues fez tanto sentido... Que estranha forma de vida vivenciamos por estes tempos. Há pouco mais de um ano, poucos de nós imaginaria o cenário pelo qual fomos obrigados a passar. Limitamos as nossas liberdades, fechamo-nos em casa, tivemos que esquecer o contacto pessoal e o convívio que nós, povo latino, tanto valorizamos. Tudo isto simplesmente se começou a esfumar, fora do nosso controlo, sem conseguirmos perceber quando teríamos o ponto de retorno.

Em termos profissionais, os desafios das empresas multiplicaram-se repentinamente e adensam-se com o passar do tempo. Um dos novos desafios com que nos deparámos na AOC, bem como na grande generalidade das empresas, foi o teletrabalho como uma nova forma de trabalhar. Se é certo que a nossa produção não é passível de fazer com recurso a teletrabalho, a generalidade das funções de suporte foram obrigadas a adaptar-se a esta nova realidade. A sala de jantar tornou-se, para muitos, como eu, no novo escritório. Aquele café a meio da manhã no bar onde se aproveitava para reforçar o espírito de grupo foi substituído pelo café a sós na varanda ou no sofá da sala, muitas das vezes a correr porque a cada paragem no teletrabalho abre-se uma janela de oportunidade para orientar uma ou outra tarefa doméstica.

É verdade que a chegada do teletrabalho de forma massiva às empresas trouxe aos colaboradores uma maior flexibilidade na gestão do seu tempo e do seu trabalho. Mas, como em quase tudo na vida, existe um reverso da medalha, que muitas das vezes não é tomado em consideração por cada um de nós. Será que estamos a conseguir gerir adequadamente a nossa vida pessoal e profissional?



Onde fica a barreira entre o espaço da casa e o escritório, entre o tempo de lazer e o tempo de trabalho?

Li algures que na gestão do teletrabalho, durante a pandemia, cada casa é um caso e tenho de estar plenamente de acordo. Na realidade todos somos diferentes, temos necessidades e hábitos que nos distinguem uns dos outros. Aliás, a própria tipologia da nossa casa, se temos filhos pequenos presentes ou se temos bom ambiente familiar, são todos fatores que por si só nos influenciam e podem gerar stress e, no limite, agravar a nossa saúde mental.

É nesta vertente que o papel da gestão de recursos humanos se torna ainda mais fulcral e estratégico. É na necessidade de perceber e sentir cada uma destas particularidades que podemos criar ações para amenizar as dificuldades e fomentar as oportunidades. Continuamos com a plena convicção que cultivar o nosso capital humano é garantir o crescimento e o sucesso da família AOC.



O que esperamos dos nossos colaboradores é que consigam garantir o equilíbrio fundamental para conseguirem gerir as questões profissionais sem menosprezar as pessoais. Mens sana in corpore sano (mente sã em corpo sã) é o que todos devem sempre procurar manter. Hoje, mais que nunca, o bem de cada um é o melhor para todos nós.

O que o futuro nos reserva é muito difícil de prever. O teletrabalho veio para ficar? Abriu-se a porta para um modelo de trabalho em estilo híbrido no pós-pandemia? Segundo o barómetro RH2020/21 da Kaizen Institute, quase 70% dos gestores de recursos humanos prevê uma forte adesão a este modelo híbrido em que parte do trabalho é feito a partir de casa e outra nos locais tradicionais do escritório físico. Mas, neste momento, nada pode ser dado como certo. Como certeza, apenas que nada será como antes... Até lá, devemos procurar a esperança e motivação em cada ação que tomamos, enquanto vamos vivendo esta estranha forma de vida... ■

**Pedro Cardoso** | Diretor de RH