

Lean Way Forum 2020

Conduzindo a área industrial neste momento de pandemia

Case Jacto.

- Apresentação Jacto;
- Contexto, ações preventivas e retomada;
- Cuidado com as pessoas: corpo, mente e ansiedade;
- Mão de obra, demanda e cadeia de suprimentos;
- Tópicos gerais;
- E agora? Como estar preparado?

Contexto, ações preventivas e retomada

- Entre março e abril paramos a fábrica por aproximadamente 03 semanas consecutivas;
- Autorização para retomada pelo decreto federal 10.282 (atividade essencial);
- Forte atuação do **RH** e lideranças para preparar retomada:
 - Cartilha do colaborador, manual do líder, vídeos e áudios educativos, autotriagem e triagem de início de turno;
 - Canais diretos de comunicação e apoio aos funcionários e familiares com suspeita ou confirmação de contaminação;
 - Afastamento preventivo de pessoas de grupos de risco (mais de 60 anos de idade, grávidas, portadores de patologias consideradas de risco pelos órgãos de saúde e outros);
 - Distanciamento social: marcações em postos de trabalho, vestiários, sanitários, refeitórios, etc; menor circulação interna;
 - Maior frequência de limpeza e higienização dos postos e ferramentas de trabalho;
 - Home Office;
 - Suspensão de viagens (exceto para atendimento ao cliente);
 - Suspensão de atividades prestadas por terceiros não essenciais;
 - Outros.

Cuidado com as pessoas: corpo, mente e ansiedade

- Cuidado com as pessoas: corpo e mente:
 - Incentivo ao foco em outros assuntos: estudar, ler, tempo de qualidade com a família;
 - Exercite-se, alimente-se e durma bem;
 - Não se isole, use os meios digitais e fale com a família e amigos;
 - Seja solidário e empático no trabalho e na sociedade;
 - Cuidado com as Fake News.
- Ansiedade:
 - **Liderança presente**, estar junto com os funcionários faz muita diferença;
 - Cumbuca virtual assistida para a liderança Industrial. *A peste. Camus, Albert.*

“Efeito humanizador e diluição da ansiedade através da auto reflexão dentro de um enredo similar”.

Mão de obra, demanda e cadeia de suprimentos

- Momento de crescimento: contratação, aproveitamento de mão de obra do grupo (algumas empresas do grupo tiveram demanda reduzida...); horas adicionais, etc.
- Cadeia de suprimentos:
 - Monitorar os fornecedores observando mudanças que possam aumentar seus riscos: reestruturações corporativas, fusões e aquisições, processos judiciais, serasa, etc.
 - Identificar fornecedores que contam com os mesmos fornecedores secundários para materiais fundamentais;
 - Saber onde se localizam os fornecedores dos fornecedores e os depósitos e busque diversidade geográfica;
 - Garantir que os fornecedores diretos tenham programas amplos de gestão de risco (por exemplo, eles mapeiam e monitoram seus próprios fornecedores, acrescentando fontes alternativas para os de maior risco);
 - Internação total ou parcial, substituição total ou parcial;
 - Monitore os fornecedores o tempo todo: 24 horas/dia, 7 dias por semana;
 - Outros.

Tópicos Gerais

- Como a tecnologia transformará o “Genchi Genbutsu” (ir ao genba para “entender” a situação)?

Na prática mantivemos a maioria dos rituais pré-pandemia, salvo os cuidados necessários como a máscara e distanciamento nas reuniões de mini empresas ou *genba walking* gerencial. Por outro lado a tecnologia tem facilitado obter informações e em alguns casos já fizemos algum acompanhamento não presencial.

- Como abordar o desafio ainda maior da “Gestão da Demanda”?

No caso da Jacto o problema momentâneo é a gestão da cadeia de suprimentos e a ferramenta usada, como já citei é a gestão de riscos. Internamente temos relativamente bem desenvolvidas as ferramentas de *S&OP* e *MPS*, dando as diretrizes de capacidade e nivelamento (estabilidade) a curto, médio e longo prazo. Temos tido disciplina nessa matéria e melhorado ao longo do tempo.

Tópicos Gerais

- **Como manter o rumo em direção ao “Norte Verdadeiro”?**

Com pandemia ou não, sendo mais ou menos digital a base de todas as atividades dentro da empresa são as Diretrizes Estratégicas devidamente alinhadas e desdobradas até o chão de fábrica, penso que no caso da Jacto essa rotina já está enraizada, fizemos um híbrido de Desdobramento das diretrizes (Falconi), Hoshin Kanri e OKR.

- **Lean e/ou Indústria 4.0?**

Não é uma questão de escolher uma ou outra, pois não são concorrentes, a tecnologia vêm para nos ajudar a ter agilidade e assertividade, já o Lean é uma filosofia baseada na melhoria continua, redução de desperdícios e principalmente desenvolvimento do ser humano e que pode e deve ser utilizado independente do patamar de desenvolvimento digital.

Tópicos Gerais

- Como “desenvolver pessoas” (Hitozukuri) em tempos de distanciamento?

Aqui falamos principalmente de habilidades técnicas e capacidade de resolução de problemas.

Em parte conseguimos manter o distanciamento usando algumas ferramentas digitais como simuladores, porém falando de algo mais profundo como qualificação nada substitui a presença do tutor e tomando todos os cuidados estamos treinando os funcionários.

Sobre resolução de problemas aqui o *genba* é essencial pois é onde incentivamos as pessoas a resolver problemas cada vez mais difíceis dentro de sua miniempresa e consequentemente provocando seu autodesenvolvimento.

E agora ? Como estar preparado?

Resiliência organizacional: capacidade de uma organização de se antecipar, se preparar, e se adaptar a transformações graduais e interrupções repentinas a fim de sobreviver e prosperar.
(“...melhoria contínua dos funcionários acima de tudo, respeitá-los, desafiá-los e desenvolvê-los.” Toyota).

Autoliderança:

- **Mentalidade digital:** capacidade de repensar o negócio capturando megatendências;
- **Adaptabilidade:** capacidade de antecipar tendências e mudanças de modelos de negócios;
- **Execução:** capacidade de mobilizar pessoas e recursos na consecução do propósito do negócio;
- **Agilidade:** capacidade de responder rapidamente as mudanças;
- **Tomar risco:** capacidade de facilitar a experimentação e tomada de decisão;
- **Mentalidade de ecossistema:** capacidade de ter um olhar transversal da empresa e seu entorno.