

ROTINA GERENCIAL DAS OPERAÇÕES

Introdução:

Sabe-se o quanto é difícil nas indústrias o trabalho da liderança na rotina do dia a dia, e em muitas empresas o papel e o conteúdo desse trabalho nem sempre estão bem definidos, sendo muito comum cada Líder adotar seus próprios métodos de gerenciamento.

1 – Qual a importância de estabelecer uma rotina gerencial para o dia a dia da liderança industrial?

É muito comum a liderança industrial se sentir sobrecarregada e sem tempo, e ainda, por mais que se esforce, a liderança se sente impotente diante de tantas demandas, interferências e problemas que se repetem continuamente – os famosos incêndios do dia a dia.

Assim, primeiramente, tem-se que reconhecer que em um mercado competitivo o chão de fábrica é um ambiente que tende naturalmente à entropia, ou seja, tende à desorganização e deterioração, isto acontece porque máquinas quebram ou desestabilizam por haver componentes ou ferramentais desgastados ou inadequados, materiais produtivos são desabastecidos ou possuem variações em suas características (dimensão, densidade, dureza, granulação, teor, etc.), pessoas com diferentes níveis de capacitação podem se alternar na operação dos mesmos equipamentos e adotar métodos operacionais diferentes, ambientes podem se desorganizar rapidamente (seja por falta de ritmo e controle de materiais entre as etapas do processo, excesso de desvios de produção durante o processo ou desordem nas atividades improdutivas como setup e manutenção), e ainda, até mesmo uma boa estratégia de inserção de novos produtos e processos também contribuem para variação e instabilidade temporária dos fluxos e processos.

Portanto, pode-se dizer que a operação tende a caminhar para um certo caos se não houver uma injeção diária de energia gerencial estruturada que promova correções de desvios e estabilidade do sistema produtivo. Por isso a importância da rotina gerencial no dia a dia.

2 – Existe algum pré-requisito para implementar uma “rotina gerencial na operação industrial”?

Para estruturarmos uma rotina gerencial efetiva existe inicialmente a necessidade de se adotar algumas premissas importantes, vou citar 4:

1- É importante o entendimento de que o foco de toda as áreas de gestão industrial deve estar voltado para apoio ao *gemba* (*gemba* significa lugar real onde as coisas acontecem e se agrega valor aos produtos), na área industrial está relacionado aos processos e fluxos produtivos, ou seja, ao “chão de fábrica”.

2- Com base na premissa anterior, os níveis superiores da liderança de produção e áreas de suporte devem adotar permanentemente as seguintes posturas: como podemos facilitar o trabalho dos operadores e liderança de primeira linha e como contribuimos para eliminar os obstáculos ao bom desempenho desses operadores e líderes. Isso tem implicações importantes, tais como, a alta gerência deve adotar disciplinadamente o hábito de ir ao *gemba* para ver a realidade como ela é, e não apenas por meio de relatórios e reuniões de indicadores. E ainda, reconhecer que situações inadequadas no *gemba* são resultados da busca

pelos níveis operacionais de soluções reativas aos tipos de cobrança gerencial e das condições que foram criadas para operação, ou seja, não culpar operadores e sim sistemas de trabalho que foram gerados de maneira passiva ou permissiva e que são de responsabilidade das próprias lideranças de nível superior.

3- O foco inicial de estabelecimento de uma rotina gerencial deve estar mais voltado para melhoria reativa e estabilidade dos processos e fluxos do que para melhoria proativa, ou seja, primeiramente é mais importante aprender resolver problemas de desvios, criar padrões e rotinas estáveis de trabalho do que “metas para melhoria” do tipo: vamos buscar novos recordes de produção – que em situações de instabilidade são difíceis de manter e, normalmente, vem acompanhados de grandes desperdícios.

4- Operadores e líderes de primeira linha são mais do que engrenagens não pensantes e facilmente substituíveis, na realidade eles são o alicerce da estabilidade produtiva que permite os níveis gerenciais superiores focarem nas melhorias proativas.

Entender e estabelecer compromisso com essas premissas são pré-requisitos fundamentais para estabelecer uma rotina gerencial na indústria.

3 – Qual seria o conteúdo de uma “rotina gerencial na produção industrial”?

Partindo do foco inicial na melhoria reativa, a ser construída a partir do *gemba*, vou citar 8 itens que normalmente compõem uma rotina gerencial, sendo que estes devem ser considerados e adaptados dentro de cada contexto organizacional:

- 1- Estrutura organizacional adequada ao suporte de uma rotina gerencial efetiva
 - I. SPAM da liderança limitado (amplitude de controle de um líder, ou seja, a quantidade de subordinados abaixo dele) – uma referência prática é de 1 líder para 7 liderados (6-8) apesar da regra dos 12 apóstolos na dinâmica fabril essa quantidade é considerada inadequada.
 - II. Análise e revisão funcional do papel do líder (eliminação de atividades disfuncionais que impedem a atuação dele na estabilização dos processos)
 - III. Equipe de operadores dedicada por processo/linha ou célula para promover senso de propriedade (*ownership*) – evitar movimentação entre equipamentos.
 - IV. Programa de formação e capacitação de operadores e líderes com foco em aumento de competência técnica e trabalho em equipe – realizar isso via uma combinação de treinamento externo e capacitação interna, envolvendo teoria e prática monitorada para avaliação do aumento de contribuição efetiva nos resultados. O foco inicial deve ser no plano de carreira estruturado de operadores até liderança operacional.
 - V. Organização das áreas de suporte (qualidade, manutenção, planejamento excelência e ferramentaria) para atuar de maneira adequada e focada nos processos e fluxos operacionais– por exemplo: muitas vezes temos uma estrutura de qualidade voltada para revisão em vez de atuar na eliminação da fonte de erros junto à operação; a logística desenvolve sistemas que, em vez de facilitar e agilizar a produção, geram burocracias para requisição e devolução de materiais; da mesma forma a manutenção, acaba por vezes

burocratizando a abertura de ordem de serviços. Uma forma de focar essas áreas nos fluxos e processos operacionais é avaliá-las pelos principais indicadores de desempenho produtivo.

- 2- Estabelecimento inicial de indicadores de desempenho operacional com foco na estabilização do fluxo – estabelecidos de acordo com prioridades e níveis de liderança
- 3- Gestão Visual – serve para indicadores, status de iniciativas de solução de problemas, programas de estabilização e melhorias.
- 4- Gemba Walk – Caminhadas diárias de gestão da rotina com roteiro e foco em indicadores, abordagens específicas (preguntas e observações) e com participação de todos os níveis gerenciais em frequências específicas– ou seja, caminhada estruturada
- 5- Método de solução de problema – tanto para uma abordagem rápida quanto para os casos que necessitam de uma maior profundidade analítica (A3).
- 6- Rotina de Reuniões de Gerenciamento em níveis– hora/turno/ dia/semana /mês. Obs: a diária pode ocorrer até no momento da Gemba Walk que é um procedimento e padrão comportamental prioritário para as gerências industriais.
- 7- Agenda da Liderança (trabalho padronizado do líder) – como ilustração, no caso da liderança de 1ª linha deve haver uma organização da distribuição do tempo para:
 - I. Atuar eventualmente na operação,
 - II. Observar e garantir cumprimento de padrões (processo, setup, de pessoas na linha, BPF/dctos, segurança e troca de turno),
 - III. Treinar operadores mais iniciantes ou com necessidades específicas,
 - IV. Acompanhar o abastecimento e desempenho dos processos sob sua responsabilidade (filas de abastecimento (FIFO); OEE – paradas, ritmo e eficiência de setup; desvios; rendimento/perdas e RFT)
 - V. Participar das reuniões de indicadores (específicas como OEE, as de níveis de gerenciamento e as de gemba walk)
 - VI. Identificar, tratar e acompanhar soluções de problemas (desvios, manutenções, etc. – via plano de ação, kaizen ou A3),
 - VII. Acompanhar os programas de estabilização dos processos na sua área (ver item 8),
 - VIII. e no futuro dedicar tempo para melhorias proativas.
- 8- Programas de Estabilização de processo – que faz parte do foco inicial na estabilização:
 - I. 5S
 - II. Padronização de processo operacional
 - III. Padronização de setup
 - IV. Check de pontos críticos do processo

Posteriormente são incluídas iniciativas de incentivo a melhorias proativas – tais como: kaizen Blitz , Programa de Mistake Proof (pokaioke) e sistemas de criação e captação de ideias.