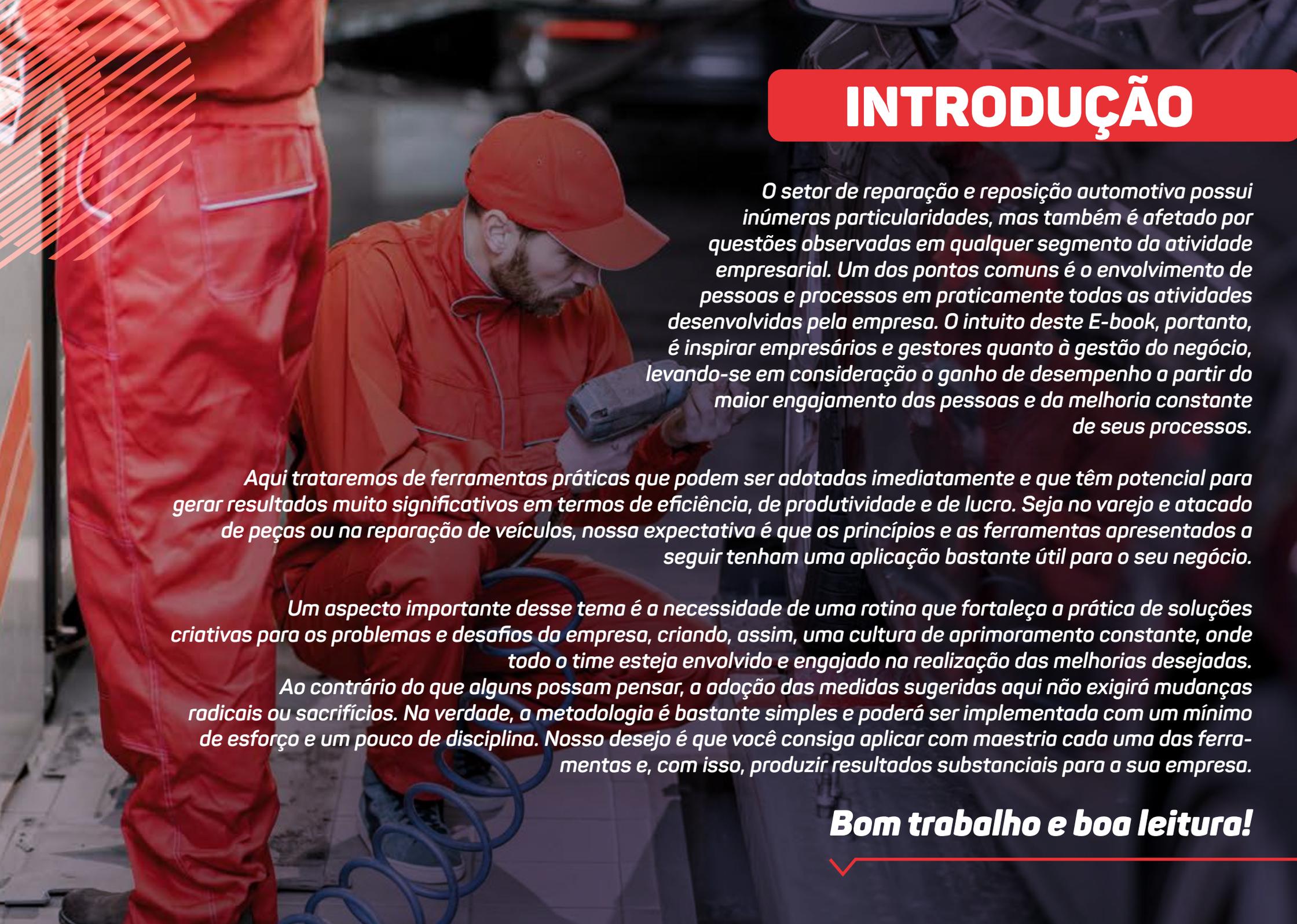




Sistema
Sincopeças
Associação
Automóveis

GESTÃO PARTICIPATIVA E MELHORIA CONTÍNUA NO SETOR AUTOMOTIVO

Autor: Charles França

A mechanic wearing a red jumpsuit and cap is kneeling in a workshop, using a handheld device. The background shows another person in a grey jumpsuit. The overall scene is dimly lit with a red overlay on the left side.

INTRODUÇÃO

O setor de reparação e reposição automotiva possui inúmeras particularidades, mas também é afetado por questões observadas em qualquer segmento da atividade empresarial. Um dos pontos comuns é o envolvimento de pessoas e processos em praticamente todas as atividades desenvolvidas pela empresa. O intuito deste E-book, portanto, é inspirar empresários e gestores quanto à gestão do negócio, levando-se em consideração o ganho de desempenho a partir do maior engajamento das pessoas e da melhoria constante de seus processos.

Aqui trataremos de ferramentas práticas que podem ser adotadas imediatamente e que têm potencial para gerar resultados muito significativos em termos de eficiência, de produtividade e de lucro. Seja no varejo e atacado de peças ou na reparação de veículos, nossa expectativa é que os princípios e as ferramentas apresentados a seguir tenham uma aplicação bastante útil para o seu negócio.

Um aspecto importante desse tema é a necessidade de uma rotina que fortaleça a prática de soluções criativas para os problemas e desafios da empresa, criando, assim, uma cultura de aprimoramento constante, onde todo o time esteja envolvido e engajado na realização das melhorias desejadas.

Ao contrário do que alguns possam pensar, a adoção das medidas sugeridas aqui não exigirá mudanças radicais ou sacrifícios. Na verdade, a metodologia é bastante simples e poderá ser implementada com um mínimo de esforço e um pouco de disciplina. Nosso desejo é que você consiga aplicar com maestria cada uma das ferramentas e, com isso, produzir resultados substanciais para a sua empresa.

Bom trabalho e boa leitura!



O QUE É GESTÃO PARTICIPATIVA?

Administração Participativa consiste na participação dos colaboradores na decisão, o que gera um aumento significativo na qualidade delas, uma visível melhoria do clima organizacional e, da mesma forma, ajuda a desenvolver todo o potencial de seus colaboradores. A participação dos colaboradores nas decisões é de grande importância para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Com esta participação, os colaboradores sentem-se motivados, com um forte sentimento de pertencimento, e não como meros acessórios. Dessa forma, eles sentem que o seu comprometimento tem significado importante para a organização como um todo.

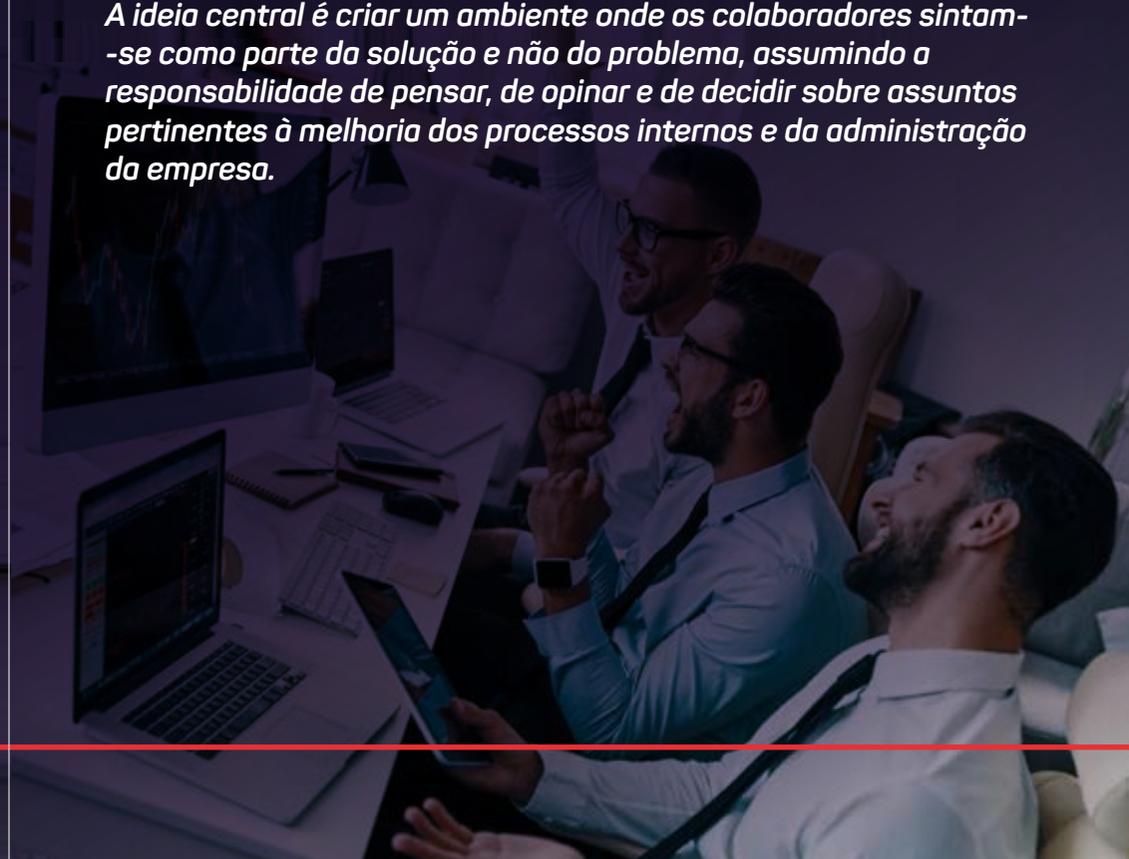
Expectativas e ganhos

O modelo de Gestão Participativa organiza as pessoas para atingirem metas em comum, gerando resultados altamente positivos para a empresa, ou seja, assegurando o êxito das ações na medida em que cria uma cultura coletiva. Também permite prever a possibilidade de uso em dimensões mais ampliadas, onde o sistema participativo poderá atingir todos os setores e níveis de decisões da empresa.

O nível de compromisso dos operadores também melhora, uma vez que passam a ser parte da solução e investigação das causas, muitas vezes, conhecidas somente por eles. Com isso, a Gestão Participativa corresponde a um conjunto de princípios e processo que defendem e permitem desenvolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na redução de problemas no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle e execução das ações, considerando que o funcionário conhece as dificuldades da sua rotina na empresa melhor do que qualquer outro ali.

A Gestão Participativa pode se tornar a mais nova e poderosa ferramenta na definição de metas a serem alcançadas e na realização de ações corretivas para antigos problemas. Sua finalidade é oferecer mecanismos de interação entre todos da organização.

A ideia central é criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se como parte da solução e não do problema, assumindo a responsabilidade de pensar, de opinar e de decidir sobre assuntos pertinentes à melhoria dos processos internos e da administração da empresa.



Gestão tradicional x Gestão participativa

Nos anos 60, a gestão participativa ganhou popularidade por influência do pesquisador Rensis Likert, que comparou o modelo tradicional com o modelo participativo.

No que se refere ao modelo tradicional e mais conservador, o gestor controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É um sistema mais duro e fechado com características de excessiva centralização, o que acaba sobrecarregando o gestor, além de desperdiçar o potencial criativo da equipe na produção de soluções.

O modelo tradicional utiliza predominantemente a autoridade formal do chefe para obter a obediência. Os colaboradores são dirigidos por uma estrutura administrativa centralizada onde os chefes não podem ser questionados, são os donos da verdade, e os funcionários têm que obedecer sem fazer perguntas ou dar uma opinião para melhorar o andamento do seu trabalho.

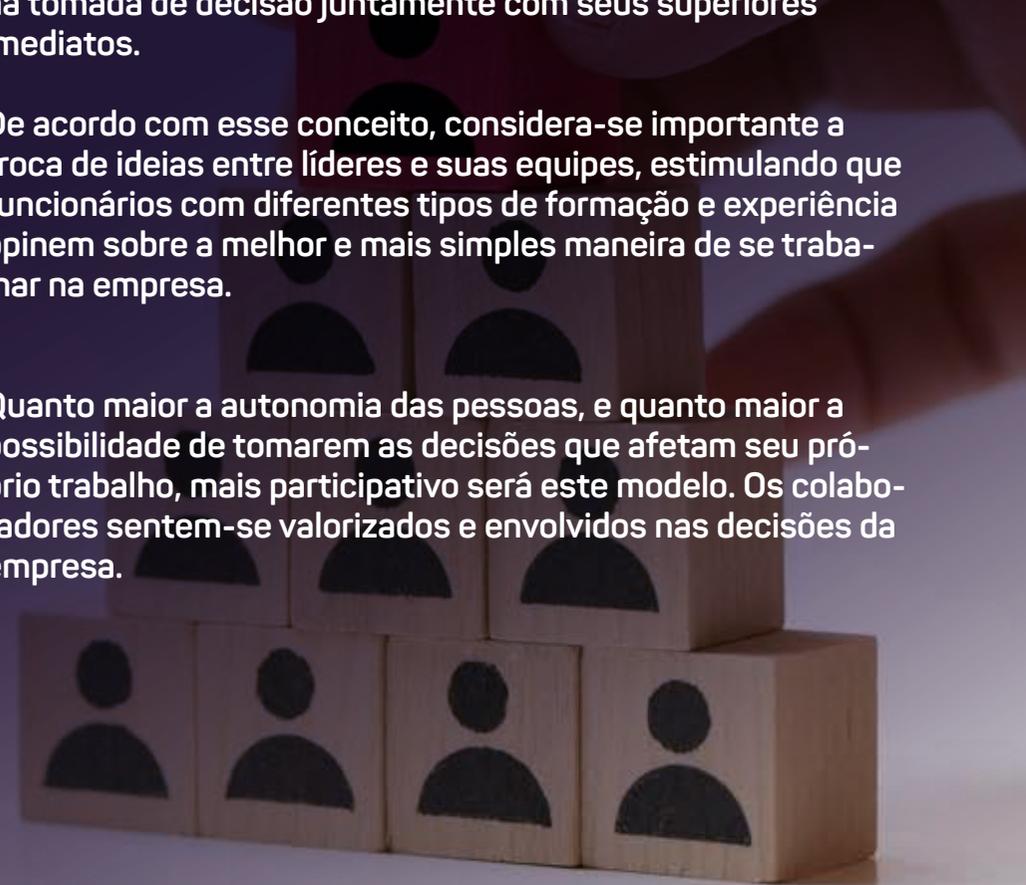
Já o modelo participativo parte do princípio de que os colaboradores são aqueles que melhor entendem os pormenores de suas próprias rotinas e conhecem melhor do que ninguém os problemas que ocorrem na realização de suas tarefas diárias. Sendo assim, conseguem contribuir significativamente com a melhoria de desempenho da empresa, apontando soluções e sugestões, na medida em que lhes for dada essa oportunidade. Nesse modelo, predomina a liderança ao invés da chefia autoritária. As pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é interior e controlada pelo próprio indivíduo, tendo como base o sistema de valores da empresa.

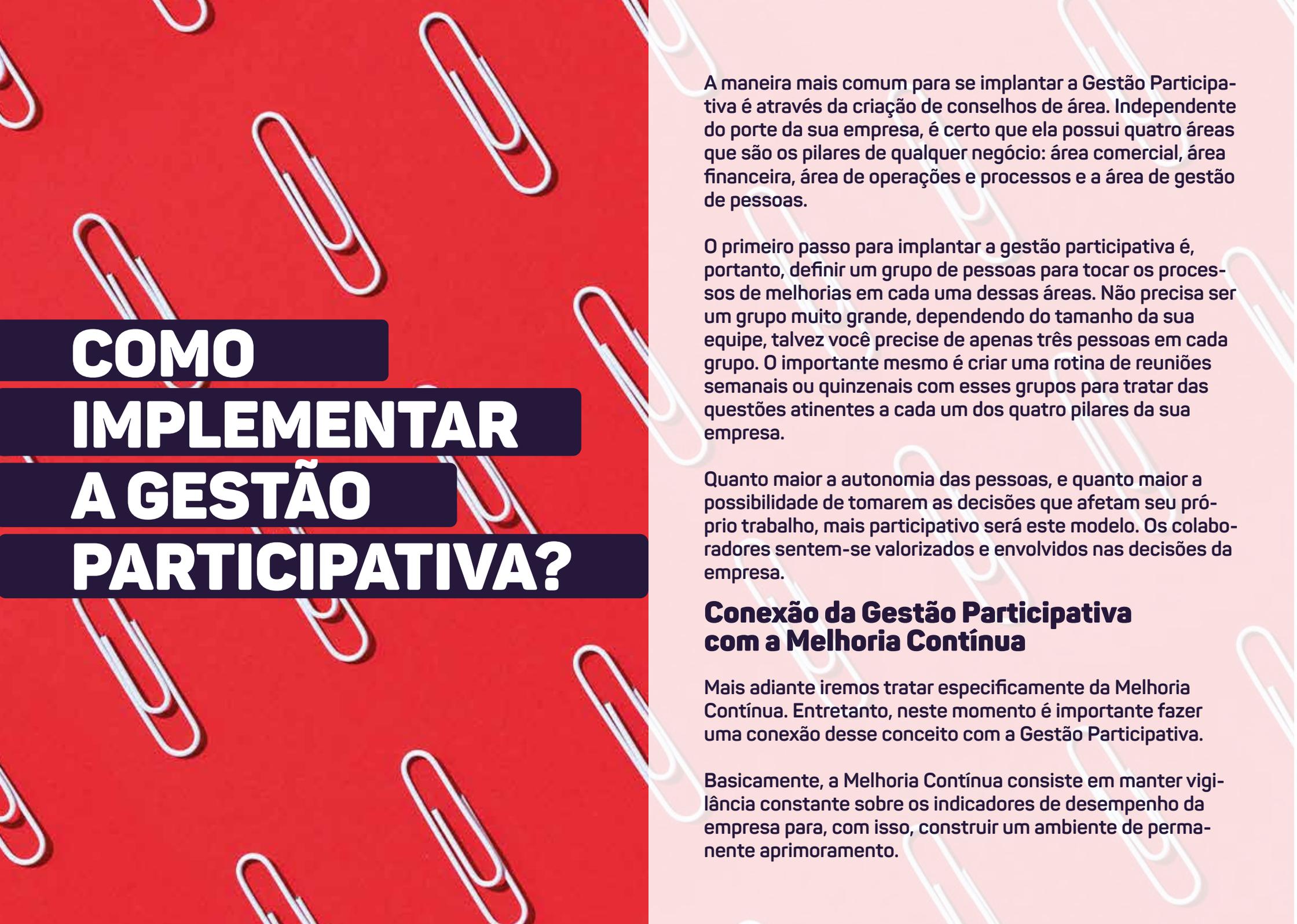
O conceito de Gestão Participativa

São muitas as definições encontradas na literatura sobre a Gestão Participativa. Aqui adotaremos um conceito simples, segundo o qual a Administração Participativa consiste no envolvimento dos funcionários na tomada de decisões, gerando um aumento significativo na qualidade das soluções e uma visível melhoria do clima organizacional. Basicamente consiste na tomada de decisão conjunta com a participação dos colaboradores, extraíndo deles todo o seu potencial criativo e colaborativo. Através dela, o colaborador participa na tomada de decisão juntamente com seus superiores imediatos.

De acordo com esse conceito, considera-se importante a troca de ideias entre líderes e suas equipes, estimulando que funcionários com diferentes tipos de formação e experiência opinem sobre a melhor e mais simples maneira de se trabalhar na empresa.

Quanto maior a autonomia das pessoas, e quanto maior a possibilidade de tomarem as decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo será este modelo. Os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nas decisões da empresa.





COMO IMPLEMENTAR A GESTÃO PARTICIPATIVA?

A maneira mais comum para se implantar a Gestão Participativa é através da criação de conselhos de área. Independente do porte da sua empresa, é certo que ela possui quatro áreas que são os pilares de qualquer negócio: área comercial, área financeira, área de operações e processos e a área de gestão de pessoas.

O primeiro passo para implantar a gestão participativa é, portanto, definir um grupo de pessoas para tocar os processos de melhorias em cada uma dessas áreas. Não precisa ser um grupo muito grande, dependendo do tamanho da sua equipe, talvez você precise de apenas três pessoas em cada grupo. O importante mesmo é criar uma rotina de reuniões semanais ou quinzenais com esses grupos para tratar das questões atinentes a cada um dos quatro pilares da sua empresa.

Quanto maior a autonomia das pessoas, e quanto maior a possibilidade de tomarem as decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo será este modelo. Os colaboradores sentem-se valorizados e envolvidos nas decisões da empresa.

Conexão da Gestão Participativa com a Melhoria Contínua

Mais adiante iremos tratar especificamente da Melhoria Contínua. Entretanto, neste momento é importante fazer uma conexão desse conceito com a Gestão Participativa.

Basicamente, a Melhoria Contínua consiste em manter vigilância constante sobre os indicadores de desempenho da empresa para, com isso, construir um ambiente de permanente aprimoramento.

O fato de ter uma rotina de reuniões periódicas com os conselhos de áreas, conforme sugerimos para implantação da Gestão Participativa, faz com que você mantenha também uma constância na produção de melhorias contínuas na sua empresa.

Gestão Participativa e Melhoria Contínua são conceitos que se complementam muito bem. Como você já deve ter notado, ao implantar a Gestão Participativa, as ações de melhoria contínua acabam acontecendo naturalmente.

Atitudes que empoderam a implantação da Gestão Participativa

É importante ressaltar que, para produzir uma mudança verdadeira e duradoura, a cultura organizacional precisa ser reavaliada. Afinal, para muitos, não é fácil ouvir opiniões contrárias, feedbacks negativos ou questionamentos sinceros. Isso ocorre, principalmente, com gestores que não possuem a habilidade de liderança bem desenvolvida e orientada para o crescimento do espírito colaborativo. Vejamos, então, algumas atitudes que fortalecem o processo de implantação da Gestão Participativa.

ESCUTE OS COLABORADORES

O primeiro passo para implementar uma Gestão Participativa e começar uma mudança cultural na empresa é ouvir os colaboradores. Eles estão diariamente dedicados aos processos e são uma ponte direta para os clientes e fornecedores. Por isso, ouça-os. Deixe que expressem suas reclamações, sugestões e dúvidas. A comunicação ativa nesse estágio é muito importante.

ENVOLVA A EQUIPE NA TOMADA DE DECISÃO

Agora que você já conhece as pessoas que gerencia, envolva-as nos processos de decisão. Deixe claro que as opiniões delas são importantes, recompense as boas ideias, valorize os talentos e invista no desenvolvimento de novas habilidades. A equipe se sentirá mais entusiasmada para melhorar os resultados.

DÊ MAIS AUTONOMIA

Como os funcionários estarão mais incluídos nos processos de decisão e nos resultados, eles vão precisar de mais autonomia. Além de dizer que a opinião de todos é importante, é interessante confiar na capacidade e no talento individual. Quando uma pessoa tem mais liberdade para decidir, na maioria das vezes, ela se sente mais responsável pelo resultado.

Aplicação da ferramenta 5W2H na Gestão Participativa

A ferramenta 5W2H é provavelmente o melhor instrumento de apoio à prática da gestão participativa. Com ela é possível definir tudo o que deverá ser feito em termo de melhorias, estabelecendo prazos e responsáveis por cada uma das ações e tarefas a serem desenvolvidas.



MAS AFINAL, O QUE É 5W2H?

A ferramenta 5W2H é bastante versátil e útil para solucionar diversas demandas, seja no ambiente corporativo ou na vida pessoal.

Ela parte de respostas a sete questões simples para chegar a um plano de ação específico, alinhado aos objetivos de um indivíduo, grupo ou empresa.

Por isso, é uma das metodologias mais utilizadas entre empregadores e gestores.

Vamos começar explicando suas vantagens e como responder cada pergunta do método de forma assertiva.

Para facilitar seu uso, apresentaremos neste E-book alguns exemplos práticos.

A ferramenta 5W2H é um conjunto de questões utilizado para compor um plano de ação de maneira rápida e eficiente.

Seu principal propósito é a definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento de maneira visual, ágil e simples.

Formada por uma combinação entre letras e números, essa sigla se refere às iniciais das perguntas que ajudam a solucionar as demandas de melhorias.

**As letras foram emprestadas do inglês,
conforme exposto a seguir:**

What (O quê?):

aqui, deverá ser anotada a descrição do que se trata o problema, qual o objetivo do projeto e/ou mesmo a meta de melhoria que está sendo proposta;

Where (Onde?):

neste espaço, deverá ser registrada a informação do local envolvido pelo problema, ou seja, onde ele está inserido, seja um setor específico ou até mesmo em qual operação ou máquina de produção ele atua;

When (Quando?):

a informação aqui é ligada ao tempo, isto é, desde quando o problema ocorre e qual o prazo para sua resolução, assim como também as datas de entrega e o cronograma para cumprir o objetivo do projeto;

Why (Por quê?):

nesta fase, deverá ser inserido o motivo pelo qual resolver este problema ou atingir a meta proposta é importante, ou seja, sob quais aspectos financeiros e qualitativos vale a pena seguir com a resolução deste problema e/ou com o alcance desta meta;

Who (Quem?):

quem é ou são os responsáveis pela solução deste problema ou oportunidade de melhoria, qual a equipe designada para resolvê-lo e quem são os clientes, internos ou externos, são algumas das formas de responder este campo;

How (Como?):

como funciona o processo pelo qual o problema faz parte é a pergunta a ser respondida, ou seja, quais as etapas, atividades e variáveis pertinentes que podem afetá-lo. Uma dica aqui é usar um fluxograma para melhor representá-lo;

How much (Quanto?):

aqui, a informação pode ser ligada a quantidade e a custo, ou seja, quanto este problema já gerou de gastos para a área envolvida e/ou para toda a empresa, de quanto é o investimento necessário para resolvê-lo, e, também qual a quantidade de processos e produtos que ele já afetou.

Observando as perguntas anteriores, fica fácil entender o nome da metodologia, já que resulta da união entre **5W** (what – why – who – where – when) e **2H** (how – how much).

Respondendo às sete questões de modo realista, é possível enxergar com clareza a necessidade, ou não, de uma mudança, e formular um plano para alcançar esse objetivo.

Em geral, o 5W2H é desenvolvido em uma tabela, que contém cada questão e um pequeno espaço para que seja respondida, favorecendo o preenchimento com frases curtas.

Desse modo, fica fácil verificar o andamento de cada projeto, controlar o tempo, evitar o desperdício de recursos, delegar e cobrar a execução das ações.

Vejamos então um exemplo prático de como montar um 5W2H:

What (O quê?)	Who (Quem?)	Where (Onde?)	Why (Por quê?)	When (Quando?)	How (Como?)	How much (Quanto?)
Check list de fechamento da loja	Flávio	Filial CE	Medida de segurança	Após o Expediente	Checar cada um dos itens indicados	½ de hora extra por dia
Comprar 2 elevadores	Alberto	Loja principal	Aumento da demanda	02 de abril	Instalação no pátio	30.000,00
E-commerce da loja	Mariana	Matriz do grupo	Aumentar vendas online	05 de maio	Contratação de empresa especializada	16.000,00
Melhorar atendimento ao cliente	Paulo	Todas as filiais	Ocorrência de reclamações por parte dos clientes	De 08 a 18 de novembro	Treinamento da equipe e climatização da sala de espera	14.000,00

Além de resolver problemas, o 5W2H também é uma ótima ferramenta de planejamento, pois define exatamente o que a empresa deve fazer para alcançar as metas estipuladas.

Afinal, não basta saber onde se deseja chegar, é preciso definir o caminho que será seguido para chegar até lá. É exatamente isso que o 5W2H propicia: a definição dos meios para os objetivos.

A ideia é tomar decisões baseadas em fatos e dados que indiquem com exatidão e precisão o melhor caminho a ser percorrido.

Para cumprir com este objetivo é essencial conhecer muito bem as diferentes perspectivas do contexto envolvido em cada decisão.

Algumas vezes, nos deparamos com problemas complexos e difíceis de serem eliminados, assim, é necessário investigar as causas do problema e eliminá-las para que os processos voltem a funcionar da melhor forma possível. Uma ferramenta que pode ser utilizada com esse intuito é o 5W2H.

O 5W2H permite melhorar o planejamento não apenas de empresas ou de projetos complexos, como também nossas atividades diárias. Muitas vezes, nos deparamos com tantas tarefas que é difícil saber por onde começar.

Assim, podemos usar o 5W2H para direcionar processos e ações de forma organizada, sem deixar nenhuma "ponta solta". Fica muito mais fácil dar conta de fazer tudo, quando criamos um bom planejamento, seja nos negócios ou, até mesmo, na vida pessoal.

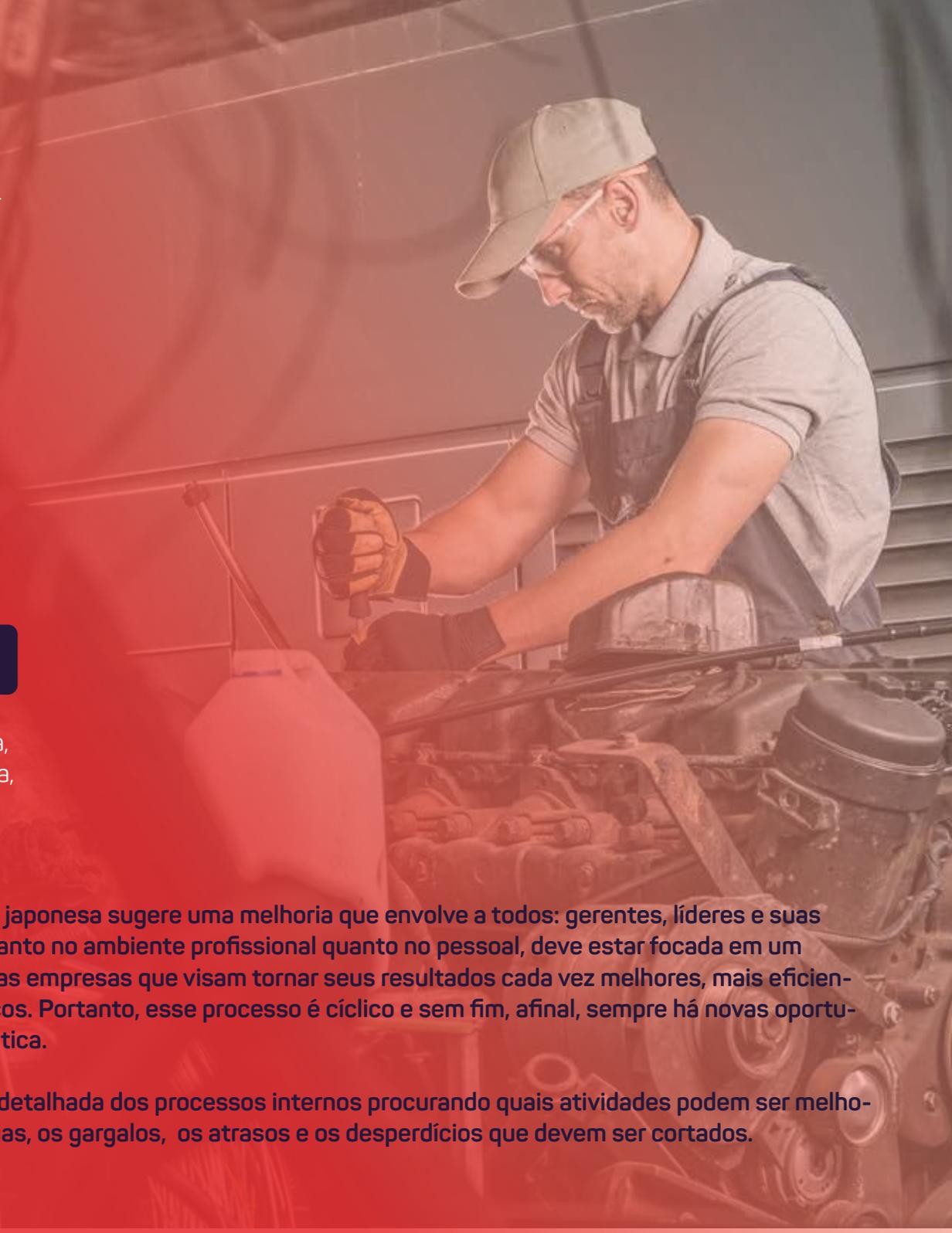
A MELHORIA CONTÍNUA

Agora que você já entendeu como funciona a Gestão Participativa, é hora de nos debruçarmos sobre o conceito de Melhoria Contínua, que, de modo geral, é o objetivo central deste E-book.

O que é?

Originalmente conhecido como Kaizen, esse conceito da filosofia japonesa sugere uma melhoria que envolve a todos: gerentes, líderes e suas equipes. A filosofia Kaizen sugere que a nossa maneira de viver, tanto no ambiente profissional quanto no pessoal, deve estar focada em um esforço constante de melhoria. Esta prática é adotada por diversas empresas que visam tornar seus resultados cada vez melhores, mais eficientes e mais eficazes, sejam eles em produtos, processos ou serviços. Portanto, esse processo é cíclico e sem fim, afinal, sempre há novas oportunidades de melhoria para serem identificadas e colocadas em prática.

Portanto, a Melhoria Contínua consiste, basicamente, na análise detalhada dos processos internos procurando quais atividades podem ser melhoradas. Desse modo, busca-se encontrar onde estão as ineficiências, os gargalos, os atrasos e os desperdícios que devem ser cortados.



Essa prática não se destina apenas a grandes corporações, ela pode ser aplicada em qualquer empresa, independente do tamanho, e é comum no segmento de mercado e, claro, no setor automotivo. Por enquanto, ainda pode ser considerada uma vantagem competitiva importante, mas, para os próximos anos, é de se esperar que toda empresa adote a Melhoria Contínua como prática habitual.

Mais do que uma prática ou metodologia, a Melhoria Contínua precisa ser parte da cultura da empresa, do dia a dia dos colaboradores, uma vez que envolve toda a organização. Qualquer pessoa pode e deve sugerir mudanças. E, como o próprio termo diz, é contínuo, assim, não pode ser visto como um projeto, com começo, meio e fim, mas um processo cíclico e permanente.

Determinada atividade na sua oficina ou varejo de peças pode ser melhorada diversas vezes ao longo do tempo, pois diferentes colaboradores passam por ela e podem dar sugestões, podem surgir novas práticas e tecnologias que agreguem valor e/ou reduzem ainda mais os custos, sejam eles financeiros, pessoais ou de tempo.

● **Melhoria contínua na reparação automotiva**

Assim como pode estar acontecendo com você, a maioria dos gestores e donos de oficinas dedicam a maior parte do seu tempo na empresa à realização de ações meramente operacionais, e, por isso, muitas vezes não conseguem avaliar a qualidade dos resultados obtidos. Essa situação gera frustração no empresário, que acaba acumulando um sentimento de insegurança, além de acarretar um desgaste físico e emocional diante de um mercado cada vez mais competitivo e desafiador.





Muita gente acredita que vender mais significa lucrar mais. Definitivamente, isso não é verdade. Sabemos hoje que a sustentabilidade de uma oficina depende substancialmente da eficiência nos seus processos. É por isso que muitos empresários se queixam de trabalhar muito e produzir pouco. Fica aquele sentimento de que o esforço é muito grande para pouco resultado. E é exatamente nesse contexto que entra a necessidade de Melhoria Contínua.

A adoção dos princípios da Melhoria Contínua fará com que sua oficina seja mais eficiente, gerando mais resultados com menos esforço. Além disso, o aprimoramento dos seus processos permitirá oferecer mais qualidade nos serviços prestados aos seus clientes.

A qualidade em serviço tem sido vista como um dos principais pontos para destacar uma oficina mecânica frente às suas concorrentes. Ela é responsável por medir a satisfação dos clientes, logo, melhorando a qualidade, você aumenta o nível de satisfação das necessidades dos seus clientes e, por consequência, aumenta os lucros da sua empresa.

● **Melhoria contínua no varejo e atacado de peças**

O mercado brasileiro de reposição automotiva é bastante significativo. O Brasil possui a quarta maior frota circulante de veículos do mundo. É claro que, assim como todo segmento, foi afetado pela pandemia. Entretanto, tem ainda um grande potencial a ser explorado através da conscientização da necessidade de se fazer a manutenção preventiva, a implementação da inspeção veicular, entre outras ações que possam alavancar o volume de negócios no mercado brasileiro.

Nesse contexto, os processos precisam estar bem ajustados e o relacionamento com o cliente deve ser de confiança máxima. Somente assim será possível estimular uma demanda agregada com base na conscientização da necessidade de se fazer manutenção preventiva.

Ao adotar as práticas da Melhoria Contínua, o setor estará mais preparado para enfrentar esses desafios. É preciso estar atento às mudanças que vêm ocorrendo no segmento e, em especial, em relação às necessidades, hábitos e exigências dos consumidores. Essas mudanças acontecem com muita velocidade, e é exatamente nesse ponto que a Melhoria Contínua favorece as empresas desse segmento, a medida em que força a empresa, como um todo, a se debruçar sobre os problemas e desafios que surgem a cada instante.

● Como implementar a melhoria contínua na empresa

Naturalmente, todo empresário deseja melhorar os resultados e as condições de trabalho na sua empresa. Além de promover entregas mais ágeis e garantir a satisfação do cliente, implementar a Melhoria Contínua dentro da empresa é uma forma de motivar os trabalhadores e estimular o crescimento do negócio.

Assim, a empresa ganha destaque no ambiente corporativo e, como consequência, atrai mais consumidores. Adotar o Kaizen significa evitar a estagnação do negócio, melhorando a qualidade de vida e o rendimento dos funcionários na empresa. A Melhoria Contínua também torna o fluxo operacional mais ágil e mantém a saúde financeira do negócio, permitindo que a organização prospere continuamente.

O problema é que aplicar essas mudanças não é uma tarefa exatamente fácil, pois exige planejamento, comprometimento coletivo, recursos e conhecimento. De qualquer forma, algumas posturas podem ser adotadas para promover melhorias e aumentar a produtividade das equipes de trabalho.

É preciso entender que não há como implementar a Melhoria Contínua sem o envolvimento das pessoas. Você já entendeu e aprendeu a utilizar o 5W2H para planejar as ações e fazer a checagem periodicamente nas reuniões dos conselhos de áreas, agora é hora de entendermos as posturas que favorecem a implementação da cultura de Melhoria Contínua.

ADOTE UMA CONDUTA DE LIDERANÇA

Todo time precisa de um líder que lhe dê um exemplo positivo. Responsabilidades cotidianas, como a pontualidade e o cumprimento de prazos, são algumas das qualidades essenciais para exercer uma boa liderança.

Entretanto, há outras características que devem ser atribuídas ao líder. É preciso apoiar as equipes na solução dos problemas, além de ter compromisso com as demandas de cada setor, gerenciando as pessoas sempre de forma empática.

Certamente, o líder precisa ser exigente, mas, para isso, é interessante também que a empresa invista em treinamentos para incentivar o espírito colaborativo e fazer com que os funcionários trabalhem com eficiência e entusiasmo.

NÃO SEJA TOLERANTE DEMAIS COM OS ERROS

É absolutamente normal que ocorram erros e não-conformidades na empresa e, muitos desses, não justificam uma repreensão severa. Entretanto, é importante que as falhas não sejam tratadas como algo admissível. Essa conduta reforça, ainda que inconscientemente, uma cultura permissiva demais, que não responsabiliza os funcionários pelos seus atos, mesmo quando podem interferir negativamente no andamento ou na qualidade do trabalho. Tenha uma política de premiação para as boas ações e de advertência para as falhas.

OFEREÇA CONDIÇÕES ADEQUADAS PARA A EXECUÇÃO DOS TRABALHOS

Para manter os funcionários engajados, é importante que eles tenham estruturas adequadas no seu ambiente de trabalho. Caso contrário, você abrirá espaço para uma execução com risco de falhas. Afinal, como esperar resultados extraordinários de um colaborador que não dispõe do mínimo necessário para realizar suas tarefas? Isso inclui desde oferecer um ambiente de trabalho adequado até a disponibilização de ferramentas e processos que favoreçam o fluxo da operação.

DEFINA METAS DE PRODUTIVIDADE

Para avaliar se a sua equipe está sendo produtiva, é necessário descobrir se estão fazendo o que foi planejado. Daí a necessidade de se definir metas. Qualquer processo que seja implementado na empresa necessita de metas. Um método que costuma gerar bons resultados é o SMART – acrônimo para: Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporizável, ou seja, com tempo certo para ser executado.

O PDCA

COMO FERRAMENTA

DE SUPORTE

À MELHORIA CONTÍNUA

O PDCA é uma das ferramentas mais populares no meio empresarial. Ele anda de braços dados com a Melhoria Contínua, e é, talvez, a técnica que melhor operacionaliza os princípios do Kaizen. Aqui, buscaremos uma abordagem bastante prática, inspirando até mesmo quem já conhece a ferramenta.

Resumidamente, o Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão utilizada para promover Melhoria Contínua nos processos e ambientes de trabalho. Muito utilizado pelas empresas, o Ciclo tem como principal objetivo solucionar problemas e não conformidades. Logo, é focado especialmente na qualidade.

Também conhecido como Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart, este mecanismo prioriza a otimização e a padronização dos processos.

O ciclo é baseado em quatro ações – planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act) –, e recebe esse nome porque funciona mesmo como um circuito, ou seja, as ações são aplicadas nesta exata ordem e, caso os resultados esperados não sejam atingidos, seja por falhas no planejamento ou na execução do que foi previsto, é preciso rever as atitudes e retomar o ciclo também na mesma ordem.



A ferramenta pode ser aplicada em diversos projetos, o que também a torna cíclica. O importante é que o eixo não se perca: planejar, fazer, checar e agir.

Etapas do Ciclo

PLANEJAR

a primeira etapa é, naturalmente, o planejamento. Aqui são estabelecidos os objetivos e as metas do ciclo, os problemas a serem resolvidos e os resultados esperados. É no planejamento que são definidos a metodologia de trabalho utilizada para atingir os fins pretendidos e os indicadores que avaliarão o desempenho do ciclo. Planejar, como o próprio termo sugere, significa traçar e desenvolver um plano de ação – é exatamente o que se faz nessa primeira fase

FAZER

depois de identificar os problemas a resolver, como eles serão resolvidos e quais os resultados esperados, é hora de partir para a prática. No momento em que o plano de ação é colocado em prática, é fundamental tomar os cuidados necessários para que tudo saia de acordo com o planejado – para isso, educar e instruir os colaboradores da sua empresa é fundamental. Se em algum momento algo fugir do planejamento inicial, é necessário retornar à etapa anterior e revê-la

CHECAR

a fase de checagem prevê o monitoramento dos resultados de cada uma das atividades elencadas no plano de ação. O ideal é que ela comece ao mesmo tempo que a fase anterior, uma vez que, quanto mais cedo os resultados forem avaliados, melhor. Este é o momento de traçar um comparativo entre o que foi previsto e o que foi alcançado, para avaliar se modificações são necessárias. Metodologias de checagem e indicadores de desempenho são de grande valia neste processo

AGIR

depois de traçar um plano de ação, executá-lo e avaliar sua performance, a fase agora é de ação. Caso os objetivos e metas tenham sido atingidos, o plano de ação se torna padrão; se houve alguma falha no meio do caminho, é necessário identificá-la, entender o que aconteceu e corrigi-la

O PDCA parte da mesma premissa que a Melhoria Contínua. Isso significa que não há um prazo ou um fim na execução – pelo contrário, o ciclo se retroalimenta constantemente.

Seja com reuniões semanais ou quinzenais, o simples fato de haver encontros periódicos do time para tratar dos pontos de melhorias e dos ajustes necessários em cada plano de ação, fará com que a cultura de agir corretivamente se estabeleça e, gradativamente, as melhorias irão se consolidar.

A ideia é que o ciclo se repita em reuniões para solucionar diferentes problemas. A cada vez que o ciclo se repete, ele tende a ser mais desafiador, uma vez que os planos e as metas costumam ser mais ousados. Novamente, é importante reforçar a necessidade de

ter uma equipe alinhada à frente do planejamento e das ações

Em relação à qualidade, além de reduzir a ocorrência de erros, ele padroniza processos e, conseqüentemente, informações importantes para o controle da qualidade. Seja na reparação ou reposição automotiva, ele ajuda a aumentar a produtividade do time, que passa a seguir um plano de ação definido e através de processos mais eficazes.

Tudo isso afeta diretamente a qualidade da empresa. As metodologias e ferramentas de gestão, como o ciclo PDCA, são fundamentais para que as empresas em toda a cadeia do setor automotivo atinjam e mantenham altos padrões da qualidade, gerando competitividade para o segmento de modo geral.

A TEORIA DAS RESTRIÇÕES COMO FERRAMENTA DE APOIO À MELHORIA CONTÍNUA

A teoria das restrições, também conhecida como TOC (Theory of Constraints) foi proposta no livro "A Meta", do escritor Eliyahu Goldratt, como uma filosofia de negócio baseada na existência de gargalos ou restrições.

Falta de fluxo de caixa, alguns setores mais produtivos que outros, atrasos na realização dos serviços acumulando veículos no pátio da oficina, dificuldade na gestão de estoque da autopeça e funcionários que trabalham orientados por eficiência local e não para o negócio ganhar dinheiro são bons exemplos de gargalos no setor automotivo.

Provavelmente você já vivenciou isso no seu negócio. Acontece o tempo todo no comércio de peças e oficinas mecânicas.

• O que é?

A Theory of Constraints, ou TOC como é mais conhecida, é uma metodologia inovadora de raciocínio e gerenciamento, usada na tomada de decisões organizacionais que encontram fatores de restrição, ou seja, fatores que impedem ou limitam a busca pela melhoria contínua.

Foi criada pelo físico israelense Eliyahu M Goldratt, na década de 80, e tornada mundialmente conhecida pelo livro "A Meta". Segundo o autor, o livro é uma mistura de ciência com experiência prática.

Os ensinamentos de Goldratt fazem Alex, personagem principal, sair de uma situação de quase falência para a de uma empresa lucrativa e de consciência coletiva dos funcionários.

O gerente conseguiu entender os princípios da Teoria das Restrições e, de forma personalizada, aplicou esse conhecimento para resolver sua situação.

Isso é muito valioso para qualquer empresa, pois ninguém quer mais fórmulas de bolo prontas que murcham quando colocadas em prática, e sim soluções aplicáveis que tornem o negócio mais lucrativo.

O primeiro passo para aplicar a TOC na sua empresa é responder quatro questões fundamentais:

- 1 O que precisa ser mudado?
- 2 Por qual motivo mudar?
- 3 Como começar essa mudança?
- 4 Quais resultados a mudança trará à empresa?

A partir destes questionamentos, é possível colocar a teoria em prática através de outros cinco passos básicos.

1. DEFINA A RESTRIÇÃO PRINCIPAL

O primeiro passo é descobrir o que impede a empresa de evoluir, ou seja, qual é a raiz do problema: a produtividade de uma equipe, a falta de recursos, processos muito lentos, profissionais com baixa qualificação e o que mais você constatar.

2. MELHORE A RESTRIÇÃO

Após identificar a principal restrição da empresa, é preciso transformá-la em uma competência capaz de gerar benefícios. Se o elo mais fraco de uma empresa é um profissional, por exemplo, verifique o que pode ser feito para aumentar sua habilidade produtiva. Por outro lado, se a restrição é um processo mal desenvolvido, por exemplo, procure mudar o sistema, transformá-lo ou mesmo alterar as estratégias

3. SUJEITE TODOS OS OUTROS PROCESSOS À RESTRIÇÃO

Todos os outros processos e recursos da empresa devem ser medidos em comparação à limitação. Se forem extremamente superiores à restrição, serão desperdiçados, pois, como há um gargalo, não há como os outros recursos gerarem resultados grandiosos. Antes de investir em outros recursos é preciso equiparar a restrição a todos eles.

Sendo assim, é preciso, então, adequar as atividades da empresa para atingir as metas e objetivos de acordo com a restrição existente. Por exemplo, se a raiz do problema é a capacidade de um profissional, não adianta todos os outros colaboradores serem altamente produtivos, porque os resultados não serão superiores e o problema persistirá. Ou seja, se este profissional considerado a restrição é o gestor de um departamento, por exemplo, dificilmente a equipe conseguirá bons resultados mesmo que trabalhe com bastante empenho.

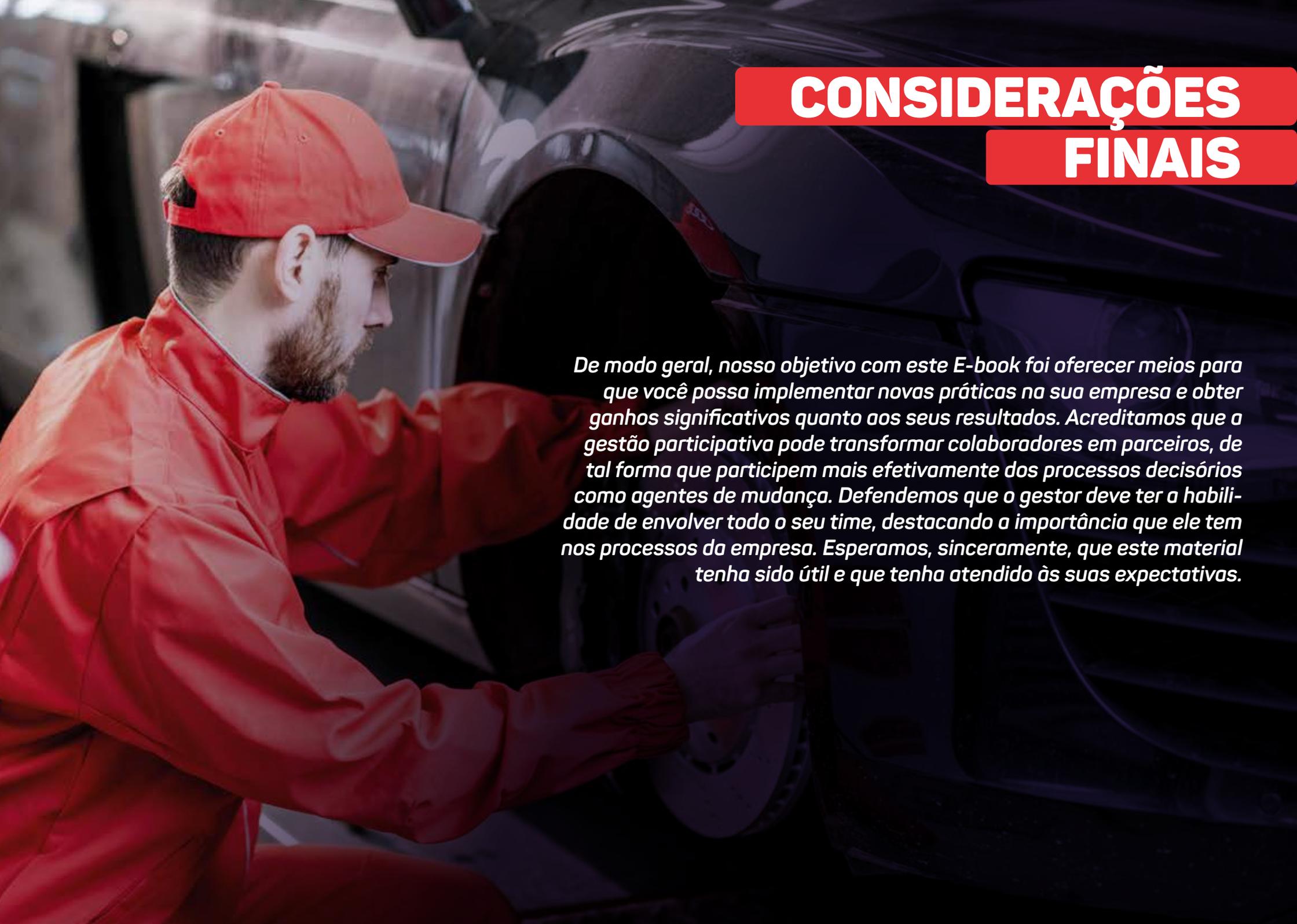
Isso não quer dizer que a equipe tenha que parar de produzir, ela só não deve tentar manter a produtividade altíssima se não há um gerenciamento no mesmo nível.

4. ELIMINE OU MELHORE A RESTRIÇÃO

Agora que a empresa já descobriu o elo mais fraco, melhorou sua produtividade e adequou o sistema é hora de avaliar se ela já deixou de ser uma restrição ou se ainda é preciso melhorá-la.

5. INICIE O PROCESSO DE MAPEAMENTO DE RESTRIÇÃO NOVAMENTE

Depois que a restrição inicial foi eliminada, é possível começar todo o processo novamente para ver se existem novas restrições, impedindo a empresa de crescer e alcançar seus resultados.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, nosso objetivo com este E-book foi oferecer meios para que você possa implementar novas práticas na sua empresa e obter ganhos significativos quanto aos seus resultados. Acreditamos que a gestão participativa pode transformar colaboradores em parceiros, de tal forma que participem mais efetivamente dos processos decisórios como agentes de mudança. Defendemos que o gestor deve ter a habilidade de envolver todo o seu time, destacando a importância que ele tem nos processos da empresa. Esperamos, sinceramente, que este material tenha sido útil e que tenha atendido às suas expectativas.



Sistema
Sincopetças
Assopetças
Assomotos