

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA - SOBRETUDO NA CRISE

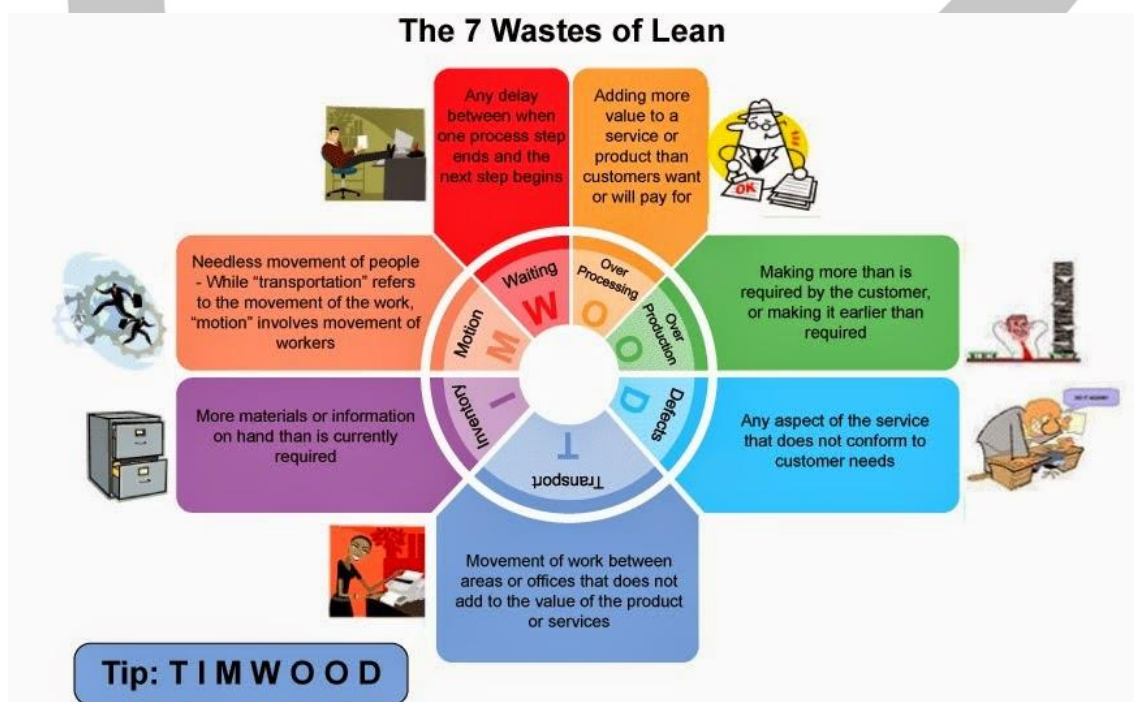
Gerson Damiani/Honsha.ORG



Você, que é um gestor, nos momentos de crise, foca nos resultados de curto prazo ou na mudança de cultura de sua organização?

Em setembro de 2015, uma empresa de doces (Mini Pastries) nos Estados Unidos me chamou para uma semana de implementação de melhorias (chamamos de "apagar incêndio"), pois por falta de capacidade produtiva deixava de entregar aos seus clientes, além de almejar um incremento de vendas em 10% até o final do ano.

Apesar de nunca ter trabalhado em uma fábrica de doces finos, a Toyota me ensinou a buscar e eliminar os 7 desperdícios o mais rápido possível.

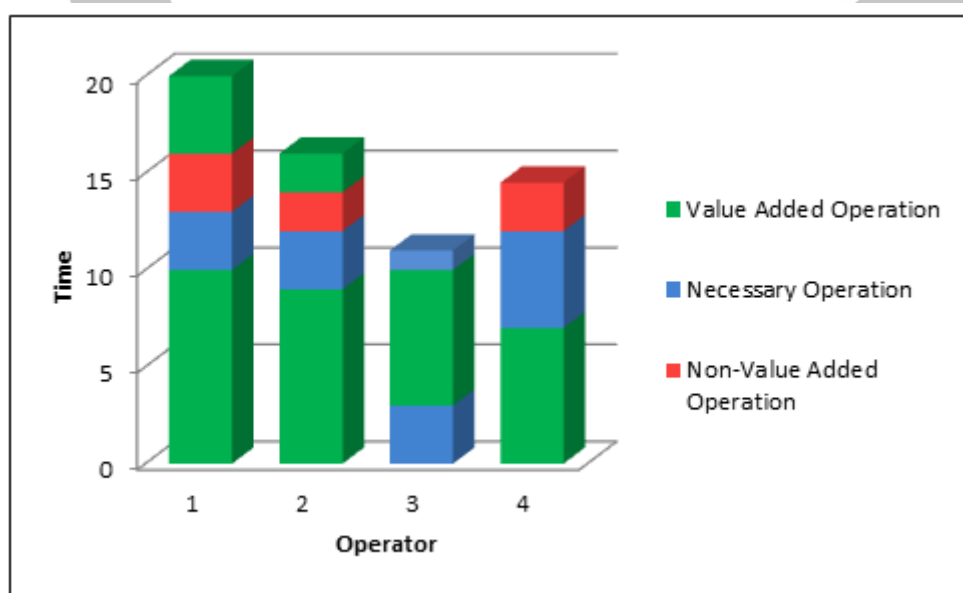


Depois de uma semana de trabalho, alguns dias entrando às 3 da manhã para entender o início do processo, definimos algumas mudanças que geraram um aumento de 30% de produção. Com esse resultado, a diretoria me pediu para ficar uma semana a mais para treinar todos os operadores. Porém, o tempo não foi suficiente para fazer todas as normas operacionais e treinar a todos, por isso, definimos que a Engenharia ficaria encarregada disso.

Quando retornei no mês seguinte, o CEO disse que estava feliz com o resultado mas que os 30% não tinham se mantido. Foi fácil encontrar o motivo: **o time da Engenharia não havia finalizado as normas operacionais. Sem isso o resultado não se manteria mesmo.**

Nas duas semanas seguintes terminamos as normas e treinamos todos os funcionários, trazendo um aumento de 50% da produtividade. Desta vez deixamos a Líder do processo como responsável por sua manutenção, e no mês seguinte houve um aumento de 100% da capacidade, pulando de 120 caixas diárias para 240 caixas.

Como a empresa ainda não conseguia vender toda essa produção, definimos a quantidade correta de pessoas na célula **utilizada**, e garantimos uma produção diária de 200 caixas.



Se não tivesse feito o trabalho padronizado isso nunca seria possível, pois o resultado aparece mas depois não se mantém. Com isso, o CEO da empresa entendeu que o resultado sempre será melhor quando há uma filosofia de trabalho implementada, que os resultados virão se seus empregados estiverem comprometidos com a implementação e desde que façam do Lean um mecanismo de melhoria para o dia a dia no seu posto de trabalho.

As vezes aprendemos as coisas da pior maneira...

Na grande maioria das empresas, não só no Brasil, o que temos visto é que as empresas buscam resultados imediatos sem se preocuparem em saber se seus processos estão devidamente padronizados, e sim, claro, isso é possível de ser obtido, com uma combinação de fatores que normalmente envolvem o fator SORTE, você já deve ter ouvido um colega comentar que aumentou a produtividade, reduziu estoques, melhorou o OEE em tão pouco tempo!

Mas como sabemos e vivenciamos, estes resultados não se sustentam nas semanas seguintes, e o que é pior, eles podem até ser piores, pois os novos processos acabam por confundir os operadores diretamente envolvidos.

Em situações de estabilidade econômica, o approach das empresas com o TPS/Lean é normalmente o seguinte: **querem saber qual o segredo da Toyota - em muitos casos procuramos mostrar a Toyota "por dentro" em visitas supervisionadas, depois querem fazer um *assessment* para saber em que nível se encontram, para então decidir implementar a filosofia, mesmo sabendo que o resultado não virá de imediato, pois confiam assertivamente que ele virá através da mudança de consciência e cultura da empresa como um todo.**

A crise chegou. E as organizações que não têm seus processos padronizados, não têm a cultura da eliminação de desperdícios, ao invés de se debruçarem sobre eles

profunda e imediatamente, focam todas suas energias na obtenção dos resultados rápidos obtidos à força.

Citando um exemplo brasileiro do caso das montadoras, em um ano em que elas mais ficaram paradas do que produzindo, a Toyota não ficou um dia sequer parada, pelo contrário, possui fila de espera nas concessionárias em busca de determinado modelo de carro. Muitos de nossos colegas de lá nos disseram que não houve dispensa de pessoal que não estava já aposentado.

Durante a crise de 2009, seus funcionários não trabalharam um dia por semana, **mas ao invés de ficarem parados em casa, se engajaram para ajudar e cuidar do entorno da empresa: com multirões de limpeza das ruas, dos jardins municipais, pintando calçadas, plantando árvores etc.** A cultura da melhoria não permitiu que ficassem de braços cruzados, foram ajudar a sociedade à qual pertencem.

Espero que este artigo possa ajuda-los a refletir sobre a importância da Cultura mesmo em tempos de crise.

Espero que 2016 seja um ano de reflexão, engajamento e compromisso com muito sucesso a todos, e muita saúde é claro.

Forte abraço.



Gerson Damiani

Gerson worked for Toyota Brazil for 16 years in many production divisions, including die casting, heat treatment, machining, assembly and press. He holds a BS degree in Mechanical Engineering and graduate degree in Business Administration for Engineers. He has large experience in TPS and Quality Control Circle (QCC) and is currently assisting many companies in South America, Mexico and the United States optimizing their process of cost reduction.