

6 segredos para proteger suas iniciativas de melhoria contínua.

Por Marco Do Nascimento.

17.OCT.23

Principais vantagens:

- Os investimentos em treinamento de melhoria contínua muitas vezes não conseguem produzir mudanças significativas sustentáveis porque o conhecimento, as táticas e as ferramentas de MC representam apenas uma pequena parte do sucesso da melhoria contínua.
- A mudança comportamental e a apropriação de iniciativas de MC em toda a organização são essenciais para implementar e sustentar mudanças que conduzam a melhorias mensuráveis de desempenho.
- Uma abordagem prática para a melhoria contínua que aborde a aprendizagem, a implementação e a mudança comportamental, tudo ao mesmo tempo e em todos os níveis da organização, é a melhor maneira de garantir o retorno dos investimentos na melhoria contínua.

A mudança não acontece na sala de aula. Ela acontece no chão de fábrica.

Se a sua empresa investiu somas consideráveis em seminários, treinamento e certificações de melhoria contínua, mas ainda não viu resultados reais no seu negócio, você não está sozinho. Embora os aprendizados indiscutivelmente tenham valor, especialmente para os participantes individuais envolvidos, traduzir lições e estratégias em mudanças significativas e sustentáveis para o seu negócio raramente ocorre. Por quê? Geralmente, porque os treinados carecem de autoridade, tempo, recursos e/ou conhecimento para impulsionar a mudança comportamental em toda a organização e é necessário o engajamento e comprometimento para que a melhoria contínua aconteça.

Experiência e ferramentas representam apenas 30% da equação da MC.

Você pode ter diversos líderes que se destacaram nos cursos, conquistaram as certificações e internalizaram todas as melhores práticas da MC. No entanto, não importa quão extenso seja o conhecimento e as habilidades deles, isso representa apenas uma fração do necessário para tornar a melhoria contínua realidade no seu negócio. Mudança comportamental e comprometimento em todos os níveis gerenciais da organização são contribuidores muito maiores para o sucesso da MC, além de serem os desafios mais intensos a serem superados. Visto que poucas organizações conseguem enviar todos os membros da empresa para o mesmo seminário de melhoria contínua ao mesmo tempo, é quase certo que o pequeno grupo de participantes vai encontrar resistência e obstáculos por parte de outros membros da equipe quando voltarem ansiosos para implementar mudanças. No final, seus campeões de MC ficam desmotivados. E o status quo permanece inalterado.



Uma abordagem no local de trabalho para a melhoria contínua impulsiona a mudança de comportamento e a responsabilidade desde o primeiro dia.

Embora as organizações não possam levar todos para treinamentos de MC, elas podem levar o treinamento para toda a equipe. A beleza de tal abordagem é multifacetada: todos podem participar. E a aprendizagem e implementação ocorrem simultaneamente. Pessoas em todos os níveis gerenciais estão diretamente envolvidas em facilitar a mudança, e os resultados reforçam o comprometimento. Assim, o árduo trabalho de mudança de comportamento e a promoção da responsabilidade acontecem naturalmente. E o retorno é praticamente garantido.

Aqui estão os componentes essenciais de um esforço bem-sucedido de melhoria contínua:

1

Não aprenda apenas. Faça acontecer.

Uma coisa aprender sobre os benefícios da melhoria contínua em um ambiente teórico ou ouvir seu supervisor recitar as vantagens para você. Mas é completamente diferente ver isso em ação no seu próprio negócio e no seu próprio chão de fábrica. Transformar a aprendizagem da melhoria contínua em uma atividade prática, com cada funcionário envolvido no processo em paralelo, capacita toda a equipe a entender e internalizar o “porquê” e “o que isso significa para mim” por trás do esforço. Isso se torna a base para a mudança comportamental sustentável e fomenta uma cultura de inovação, comprometimento e responsabilidade em todos os níveis da organização.

2

Garanta um comprometimento de cima para baixo.

Todos os níveis de liderança precisam desempenhar um papel crucial na condução da mudança comportamental e garantir o sucesso dos esforços de melhoria contínua. E isso deve começar no topo, com a alta administração demonstrando um comprometimento sólido com os comportamentos desejados por meio de consistência nas palavras e ações. Quando os líderes praticam o que pregam e agem como modelos, isso define o tom e a expectativa para o restante da organização, ao mesmo tempo que constrói confiança e credibilidade. Mesmo quando a mudança começa bem em outros níveis da organização, se o CEO não estiver igualmente a bordo e comprometido quanto os supervisores no chão de fábrica, o ímpeto não se manterá. Esse comprometimento de alto nível é tão crítico que consultores da TBM já consideraram sair de projetos bem-sucedidos em outros aspectos quando o CEO não estava a bordo.

3

Adote uma abordagem de baixo para cima.

Embora o apoio e o comprometimento precisem vir de cima, o cerne do esforço de melhoria contínua é conduzido pelo chão de fábrica. A MC foca na otimização de processos e envolve a análise de fluxos de trabalho, identificação de gargalos e implementação de mudanças para simplificar as operações. Todos os níveis precisam estar envolvidos nessas atividades de mapeamento de processos: a participação, contribuição, feedback e sugestões devem vir de gerentes, supervisores e trabalhadores de linha. Para garantir que cada funcionário tenha a chance de contribuir, a condução de críticas e sessões de feedback é mais bem feita em grupos hierárquicos, onde os colaboradores de diferentes níveis têm a oportunidade de falar livremente, sem seus líderes presentes. Em todas as conversas, estabeleça o tom de que o objetivo é melhorar o processo como um todo, e não culpar indivíduos. Essa abordagem é fundamental para nutrir a mudança comportamental, pois todos os colaboradores percebem a oportunidade de influenciar e melhorar o trabalho que realizam, bem como o desempenho e os resultados da empresa.

4

Estabeleça expectativas claras e rastreie e gerencie seus números.

O objetivo final de qualquer esforço de melhoria contínua é melhorar os números, sejam eles de produtividade, entrega no prazo, segurança ou outros indicadores-chave de desempenho para a sua organização. Como não é possível melhorar o que não é medido, bons dados serão essenciais para acompanhar o progresso e tornar os resultados visíveis a todos. Comece definindo e comunicando metas claras de melhoria e tornando-as significativas para indivíduos de todos os níveis. Em outras palavras, estabeleça metas que um indivíduo possa realmente influenciar, como por exemplo, o número de pneus instalados em comparação com o número total de carros produzidos. Acompanhar o desempenho real em comparação com o planejado em tempo quase real é importante, mas não é necessário um sistema sofisticado. Você pode usar um quadro branco onde os números são registrados manualmente a cada hora. A chave é torná-lo visível a todos para promover a comprometimento e a responsabilidade. De qualquer maneira que você o rastreie, revisar e analisar os dados a cada turno é uma parte importante para promover a mudança comportamental. Aborde acertos e falhas, novamente, não para atribuir culpa, mas sim para identificar melhor as áreas de ineficiência e desperdício e incentivar e engajar as pessoas na identificação das causas-raiz das variações e na busca de soluções potenciais. Seus dados devem orientar a tomada de decisões. Envolvendo todos na análise, você cria uma cultura de resolução de problemas fundamental para sustentar a melhoria contínua a longo prazo.

5

Mantenha o foco em mudanças pequenas e incrementais.

Mudanças gerenciáveis, em oposição a transformações em grande escala, são uma característica importante de uma cultura de melhoria contínua. Manter metas realistas e construir sobre sucessos ao longo do tempo reduz o risco e permite implementações e avaliações mais rápidas. Mudanças em uma escala menor também promovem flexibilidade e permitem que as empresas façam correções quando necessário, incentivando os colaboradores a aprenderem com sucessos e falhas. Mantenha sempre os canais de comunicação e feedback bidirecional abertos para criar uma plataforma na qual os colaboradores possam compartilhar ideias, preocupações e sugestões com mais confiança em cada etapa da jornada de melhoria contínua.

6

Dê tempo ao tempo.

Alcançar a mudança comportamental que impulsiona a melhoria contínua não acontecerá da noite para o dia. É um processo gradual que requer paciência, persistência e comprometimento contínuo, mas evoluirá consistentemente à medida que os colaboradores se envolverem ativamente no processo de melhoria e vejam os resultados. Reforços contínuos por parte dos líderes e a celebração de sucessos e marcos manterão o ímpeto enquanto garantem a sustentabilidade da mudança. Embora uma abordagem de melhoria contínua no trabalho vá criar um comprometimento muito mais bem-sucedido do que treinamento fora do local para um grupo seletivo, você sem dúvida ainda terá algumas pessoas resistentes à mudança. Enfrente proativamente a resistência e as barreiras com estratégias que incluam treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, fornecimento de suporte e recursos adicionais quando necessário e enfrentamento direto de medos e preocupações. Como em todas as coisas relacionadas à MC, esteja aberto a feedback e disposto a fazer ajustes para tornar o seu plano de implementação adequado ao seu negócio.



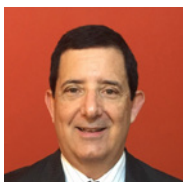
Traga a expertise até você.

A melhoria contínua é uma jornada contínua que funciona melhor quando tratada como um quebra-cabeça no qual você aborda todas as peças ao mesmo tempo. Isso significa que deve acontecer internamente, envolver todos e focar simultaneamente em aprendizado, implementação e mudança de comportamento. No entanto, trazer a MC para dentro da empresa não significa que você precise fazer isso sozinho. Parceiros especializados em gestão de mudanças e implementação, que estejam dispostos a trabalhar lado a lado com sua equipe, desde o chão de fábrica até o topo da hierarquia, podem ser fundamentais para transmitir conhecimento nas ferramentas e táticas de MC. Esses especialistas podem ir além do trabalho de consultoria tradicional, atuando como uma extensão da sua equipe de operações, impulsionando a mudança comportamental, o comprometimento e a colaboração cruciais para o seu sucesso.

Os parceiros certos também podem trazer uma perspectiva externa para ajudar a manter o progresso no caminho certo, enfrentar a resistência de maneira eficaz e garantir o retorno sobre o investimento.

Em última análise, os parceiros de gestão de mudanças podem posicionar sua equipe para sustentar as mudanças e continuar construindo sobre seus sucessos para criar uma vantagem competitiva a longo prazo exatamente do que se trata a melhoria contínua.

Conheça o especialista



Marco Do Nascimento

Gerente Consultor Sênior
TBM América latina

✉ mnascimento@tbmcg.com

A Velocidade Vence Sempre

A TBM é especializada em operações e consultoria de supply chain para fabricantes, construtores e distribuidores. Ajudamos as empresas a serem mais ágeis e rápidas e a terem um desempenho 3 a 5 vezes mais rápido do que seus concorrentes.



© TBM Consulting Group, Inc.
Todos os direitos reservados

tbmcg.com.br

Siga-nos



Brasil +55.19.4042.8376
México +52.81.5000.9136
Chile, Colômbia y Peru +56.2.2595.2619