

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA ROTINA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS FUNDAMENTADOS NO CICLO PDCA.

Carlos Eduardo Silva¹, Donizete Siqueira Souza², Maryanna Hallen³,
Claudinete Salvato Lima⁴

^{1,2,3,4} Faculdade de Tecnologia Thereza Porto Marques (FAETEC), Curso de Gestão da Produção Industrial, Brasil, CEP, Fone: +55 12 3954 4231

⁴ Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), Curso de Engenharia Aeronáutica e Mecânica, Área Produção, Brasil, CEP, Fone: +55 12 3947 5851

kdusilv@hotmail.com, ddonda@terra.com.br, mary.hallen@terra.com.br, claudinete@gmail.com

RESUMO- *Em todos os segmentos das organizações existentes, a falta de produtividade, comprometimento e o não desempenho das atividades diárias por parte de alguns indivíduos em qualquer que seja o ramo ou tipo de organização e capacidade de atingir metas está diretamente relacionada com a eficiência e eficácia do desempenho de cada função atribuída. Com base em pesquisas teóricas, é então necessário tomar providências para que as pessoas ao exercerem suas funções sejam melhores naquilo que executam, desenvolvendo o Gerenciamento da Rotina. Este artigo analisa a importância dos principais sistemas deste gerenciamento, aplicando sua metodologia para condução de ações de melhoria de processos produtivos. Um dos principais objetivos definidos do Gerenciamento da Rotina é o de criar um bom sistema de padronização montado na empresa e que sirva como referência para seu gerenciamento, estabelecendo a manutenção e a melhoria dos padrões de qualidade, de processo, de procedimentos-padrão, de operações e condições reais de planejar estrategicamente sua empresa para o futuro. Planejar estrategicamente implica em direcionar meios de ação que possibilitem o andamento total e contínuo de todo processo envolvido. O programa de manutenção é fundamentado no ciclo PDCA (Plan-Planejamento, Do-Execução, Check-Verificação, Action-Agir Corretivamente).*

Palavras-chave Gerenciamento da Rotina, Metas, Processos Produtivos, PDCA.

Área do Conhecimento: Engenharia de produção.

Introdução

As empresas vêm presenciando, nos últimos anos, aumentos crescentes no grau de exigências do mercado consumidor e também no nível de competitividade dos comércios interno e externo. A falta de produtividade, comprometimento e o não desempenho das atividades diárias por parte de alguns indivíduos em qualquer que seja o ramo ou tipo de organização e capacidade de atingir metas está diretamente relacionada com a eficiência e eficácia do desempenho de cada função atribuída. Em busca desse objetivo, vive-se então, um processo de redescoberta da manufatura, como meio de se obter a vantagem competitiva pretendida em relação aos concorrentes. Busca-se encontrar sistemas e filosofias de manufatura que sejam adequados a esta nova realidade e

garantam uma vantagem competitiva para as organizações. Uma maneira de se investigar de que forma estes novos sistemas de produção são aplicados e quais são suas principais características, é estudá-los através das atividades de planejamento e controle da produção.

As indústrias tem sido muito estimuladas para tornar seus processos mais eficientes, em virtude das mudanças ocorridas no seu setor produtivo no que tange a modernização de seus processos de produção, melhoria da qualidade de seus produtos e racionalização administrativa. Um dos principais objetivos definidos do Gerenciamento da Rotina é o de criar um bom sistema de padronização montado na empresa e que sirva como referência para seu gerenciamento, estabelecendo a manutenção e a melhoria dos padrões de qualidade, de processo,

de procedimentos-padrão, de operações e condições reais de planejar estrategicamente sua empresa para o futuro. Planejar estrategicamente implica em direcionar meios de ação que possibilitem o andamento total e contínuo de todo processo envolvido. O programa de manutenção é fundamentado no ciclo PDCA, composto por quatro fases básicas: Planejar, Executar, Verificar e Atuar corretivamente. Diante deste contexto, este artigo analisa a importância dos principais sistemas do gerenciamento de rotina fundamentados no PDCA, aplicando sua metodologia para condução de ações de melhoria dos processos produtivos.

Metodologia

Este trabalho está baseado na análise de evidências objetivas decorrentes da execução das diversas atividades que compõe o sistema de gerenciamento da rotina de uma organização. A avaliação realizada a partir da verificação das funções básicas de cada atividade do sistema e do conjunto de características desejadas para as evidências objetivas da utilização do sistema.

O processo de avaliação é conduzido a partir da análise de evidências objetivas resultantes do uso do sistema de gerenciamento da rotina. Estas evidências correspondem aos resultados decorrentes da execução do conjunto de atividades do sistema e foram definidas a partir do desdobramento das suas funções.

A avaliação permite uma comparação direta do nível de desempenho gerencial entre unidades de mesma natureza.

O procedimento de avaliação parte da premissa de que não basta verificar a presença dos meios, e sim avaliar sua capacidade de contribuir e potencializar os resultados desejados pela organização, e por suas unidades, a partir do nível de cumprimento das funções para as quais elas foram estabelecidas.

O diagnóstico do gerenciamento da rotina é um produto aplicável a organizações de qualquer natureza, públicas e privadas, que apresentem resultados insatisfatórios em funções de uma baixa eficiência no desempenho de suas funções operacionais, além dos ganhos reais de qualidade, custo e produtividade.

Resultados

Quanto mais se sobe na hierarquia mais se pratica tanto o "Gerenciamento pelas Diretrizes" como o "Gerenciamento da Rotina" de forma interfuncional.

Finalmente, poderíamos definir o "Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia" como "as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa

assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada individuo e a cada organização".

O Gerenciamento da Rotina é à base da administração da empresa, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade.

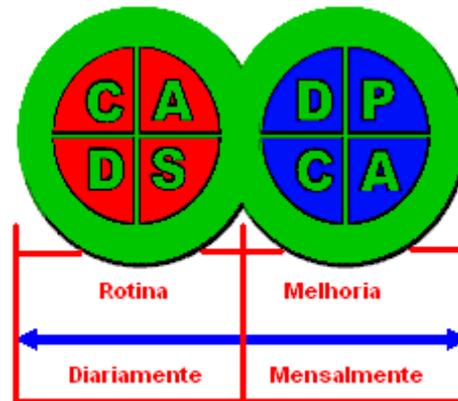


Figura 1: Manutenção da rotina fundamentada no PDCA

Gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (Fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso.

- ✓ Onde está sua autoridade e responsabilidade;
- ✓ Itens de verificação;
- ✓ Itens de controle;
- ✓ Etapas;

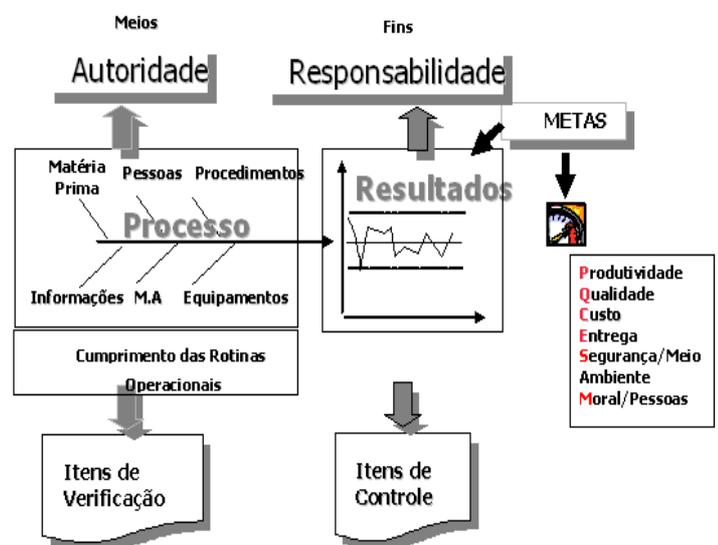


Figura 2: Etapas do gerenciamento de rotina dos processos produtivos.

Discussão

Para um eficiente sistema de gerenciamento de rotina dos processos produtivos é preciso seguir algumas etapas padronizadas, conforme os itens abaixo:

1. Mapear a área, entendendo o Resultados de cada Etapa de Processo.
2. Definir as Rotinas prioritárias. (Processo / Função)
3. Definir itens de Controle e Verificação.
4. Identificação das Habilidades e Conhecimentos requeridos para cada Atividade/Função.
5. Padronizar Rotinas Críticas da Operação.
6. Definir forma de Acompanhamento dos Resultados/Rotinas Crítica.

Todas as organizações envolvidas deverão aplicar o Ciclo PDCA para desenvolver o planejamento e o controle das atividades, no intuito de atingir metas, buscar sempre a melhoria dos processos e melhor desempenho do Gerenciamento das rotinas diárias. A utilização do Ciclo PDCA promove o aprendizado contínuo de todas as pessoas envolvidas na organização em que esta inserida para execução dos processos. Isto repercute positivamente na tomada de decisão da parte do gestor, pois favorece a obtenção de informações oportunas e confiáveis durante a execução de todas as atividades.

Portanto, ao se enfrentar dificuldades nas execuções das atividades diárias, devemos imediatamente:

- Identificar o problema (PLAN): coletar dados e definir plano de ação.
- Por em prática o plano de ação (DO): resolver o problema.
- Verificar e analisar os resultados obtidos (CHECK).
- Refletir sobre as causas dos desvios e tomar as ações corretivas (ACT).

É preciso lembrar sempre que a melhoria continua corre quanto mais “rodado” for o Ciclo PDCA. Além disso, a melhoria contínua otimiza a execução dos processos, possibilita a redução de custos e o aumento da produtividade.

Conclusão

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho poderia ser definido como as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização.

O Gerenciamento da Rotina é à base da administração da empresa, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade.

A aplicação do Ciclo PDCA a todas as atividades diárias leva ao aperfeiçoamento e ajustamento do caminho que o empreendimento deve seguir.

Mesmo os processos considerados satisfatórios são passíveis de melhorias: o mundo evolui constantemente.

A introdução de melhorias gradativas e contínuas aos processos só tende a agregar maior valor aos resultados e a assegurar maior satisfação das Organizações.

Referências

1. CAMPOS, V. F. Gerenciamento de Rotina. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
2. CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas Diretrizes. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
3. BALLARD, G. The Last Planner System of Production Control, 2000. 120 p. PhD thesis. School of Civil Engineering, University of Birmingham, UK
4. DRUCKER, P. F. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1984.
5. ISHIKAWA, K. Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
6. CAMPOS, V. F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
7. TAYLOR, F. W. The Principle of Scientific management. São Paulo: Atlas, 7. ed. 1971; 8. ed. 1990; 9ª tiragem.