



GESTÃO

Como gerir empresas a golpes de 'kaizen'

O japonês Masaaki Imai passou por Portugal para apresentar a nova edição da 'bíblia da produtividade'. E para explicar às empresas portuguesas o que anda a falhar na sua gestão.

Por Helena Cristina Coelho | fotografias de Paula Nunes

As 10 regras de ouro da filosofia Kaizen

- 1 O desperdício é o inimigo nº 1 da produtividade - para o eliminar, preciso sujar as mãos.
- 2 As melhorias devem ser graduais e continuadas - não é apenas uma ruptura pontual.
- 3 Todos na empresa têm de estar envolvidos, dos gestores do topo ao pessoal de base - a metodologia não é elitista.
- 4 A estratégia deve ser barata. O aumento da produtividade deve ser feito sem investimentos significativos.
- 5 O método aplica-se em qualquer local, país ou organização - não se só para japoneses.
- 6 Apoia-se numa gestão visual e transparente - isso torna os problemas e os desperdícios visíveis para todos.
- 7 Concentrar a atenção no 'gembu', nome japonês para o local onde cria realmente o valor.
- 8 A metodologia 'kaizen' orienta-se para os processos - é aí que reside a sua eficiência.
- 9 Dar prioridade às pessoas, ao 'humanware' - o maior esforço deve vir de uma nova mentalidade e não do trabalho.
- 10 O principal lema da aprendizagem organizacional é aprender fazendo.

Seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke. As cinco palavras japonesas apontam cinco sentidos vitais na gestão, seja de uma grande empresa ou de uma simples operação: separar (o necessário do acessório), organizar (cada coisa no seu lugar), limpar (o ambiente de trabalho), padronizar (as melhores práticas) e disciplinar (para atingir os objectivos em conjunto e com eficácia). Juntos, os cinco conceitos formam a 5S, uma das mais marcantes ferramentas de gestão - e também um dos pilares do método 'kaizen', um modelo de gestão criado e desenvolvido pelo japonês Masaaki Imai, e que funde duas palavras cruciais nesta filosofia: 'kai' (mudança) e 'zen' (para melhor).

Com passos muito curtos, mas firmes, Masaaki Imai entra com um sorriso contido na sala de um hotel histórico de Lisboa onde, pouco depois, estará a explicar essas mesmas práticas a um grupo de executivos portugueses. Já antes se reunira com outras empresas, como EDP, Autoeuropa ou Sonae, sempre com a mesma missão: explicar como "a aposta em soluções baratas assentes no esforço e engenho das equipas, no combate ao desperdício e no envolvimento de todos conduz a uma maior qualidade e produtividade", uma espécie de gestão 'low cost' em que a chave está mais na produtividade das pessoas do que das máquinas (ver

"10 regras de ouro"). Este podia ser o resumo do 'kaizen', uma estratégia que os japoneses acreditam ter sido um dos pilares do "milagre" industrial do pós-guerra e que acabou por inspirar o primeiro 'best-seller' de Masaaki Imai, editado em 1986.

O livro de gestão logo se tornou num êxito entre os gestores ocidentais, para quem as teorias inspiradas na eficiência da indústria automóvel nipónica (com a Toyota em destaque) eram um modelo a seguir - e não apenas nesse sector a ponto de hoje se aplicarem a qualquer empresa, governo ou administração pública. O sucesso foi tal que Masaaki Imai, nascido em Tóquio em 1930, ganhou o título de 'pai do kaizen'. E, desde então, o livro já teve várias edições e deu origem a um segundo best-seller, "Gemba Kaizen", popularizado como a "bíblia da produtividade" - sendo que aqui, ao conceito de 'kaizen', se junta o de 'gemba', o local onde se define o processo de criação de valor.

O lançamento da nova edição do livro 'Gemba kaizen' - no qual se estreiam cinco casos portugueses entre 20 'case studies' mundiais de produtividade (ver caixas acima) - foi o pretexto para o regresso do guru japonês a Portugal. Consultor de várias empresas em todo o mundo, Masaaki Imai tenta assim responder a questões aparentemente tão simples como descobrir o que é preciso mudar no dia-a-dia de uma empresa para a tornar mais produtiva ou como se podem motivar os colaboradores.

"A maioria dos CEO é idiota. Achem que, para ter mais lucros, é preciso ser maior e produzir mais e mais. Mas basta ter um bom sistema interno", como defende o modelo 'kaizen'

ID: 61530764

23-10-2015 | E+ Fim-de-Semana

CINCO EMPRESAS PORTUGUESAS QUE JÁ APLICARAM O MÉTODO KAIZEN



Sonae MC

Sector Retailho

Problema O grupo teve de cumprir uma nova exigência do Governo: a partir de 2006, tinha de garantir um mínimo de 35 horas anuais de formação vocacional por funcionário.

Solução O plano 'kaizen', usado em 171 supermercados, foi introduzido em cascata e arrancou com o treino de líderes em sessões de dois dias. Depois começou a aplicar-se nos sectores onde os resultados eram mais rápidos e visíveis: gestão de 'stocks' e logística. Com as novas regras - 5S, gestão visual e standardização -, tarefas básicas como limpar ou pintar converteram-se em acções de design e novas formas de organizar espaço. As perdas de tempo também foram reduzidas. Por exemplo, 80% do tempo era gasto a deslocar artigos de um lado para o outro e a dobrar caixas para reciclar, tarefas que não acrescentavam valor. A solução passou por reduzir o nível de desperdício e por envolver todos os colaboradores.

Impacto Programa já envolveu mais de 25 mil pessoas. Em menos de três meses, a mudança foi total nos armazéns e a empresa registou melhorias no método de trabalho. Ao fim do primeiro ano de aplicação das regras 'kaizen', aumentou a satisfação dos trabalhadores, produtividade subiu 35% e houve uma redução de 'stocks' de 14%, e também na percentagem de perdas, sobras e devoluções.



Caetano Bus

Sector Automóvel

Problema O fabricante de autocarros começou a receber queixas sobre o prazo de entregas numa fase em que aumentava o seu foco no mercado europeu.

Solução A fábrica em Gaia foi a primeira a seguir a filosofia 'kaizen' que, pouco depois, se replicou nas restantes unidades. Havia uma forte desmotivação entre os 550 funcionários, o que resultava em produtividade fraca e em atrasos nas entregas. A última situação estava sobretudo a penalizar a relação com o parceiro Daimler, insatisfeito com a irregularidade dos prazos. Através de sessões de formação com equipas multidisciplinares, foram introduzidas ferramentas 'kaizen': 5S, gestão visual, standardização e tabelas 'yanazumi'. As linhas de produção foram reconfiguradas, as tarefas distribuídas de forma a evitar desequilíbrio nas cargas de trabalho (uns com excesso, outros com pouco). O número de estações de trabalho foi reduzido de 12 para cinco e o 'layout' de produção redesenhado para não sobrepor produção ou tarefas.

Impacto Produtividade subiu 40% e os prazos de entrega regularizaram-se. A produção passou de 400 para 700 veículos por ano sem ser preciso recrutar mais pessoas. E deixou de haver inspetores no final da linha, dado que os problemas passaram a ser detectados e corrigidos mais cedo.



Centro Hospitalar do Porto

Sector Saúde

Problema O Hospital de Santo António (uma das três unidades do Centro Hospitalar do Porto) tinha 3.200 funcionários e 50 especialidades. Quando se autonomizou, em 2004, a gestão detectou ineficiências e, sem meios para reforçar o 'staff' clínico, teve de responder à crescente procura.

Solução Primeiro, melhorar o sistema de logística. Depois, alterar a distribuição e organização dos artigos médicos. Após receber formação em 5S, gestão visual e standardização, uma equipa mista (gestores, pessoal clínico e logística) assumiu o trabalho em equipa como vital para a mudança. As reuniões diárias passaram a focar-se em aspectos concretos e tudo era documentado. O pessoal de enfermagem passou a dedicar menos tempo à gestão de 'stocks' e mais aos pacientes. Na parte administrativa, eliminaram-se tarefas e os gabinetes médicos deixaram de estar atulhados com ficheiros clínicos.

Impacto A produtividade dos serviços clínicos disparou 75%. Mesmo sem novo sistema informático, a equipa ordenou fichas e agendas e encolheu o tempo de espera das consultas de 70 para 46 dias. Os kits cirúrgicos foram reduzidos e inovações, como usar telemóvel para contactar pacientes, fez reduzir a lista de espera para cirurgias urgentes em 9% - nas restantes em 75%.



Bosch

Sector Maquinaria

Problema Quando João Paulo Oliveira, vice-presidente da Bosch Termotecnologia, assumiu a liderança de uma das fábricas, que empregava cerca de mil pessoas, a empresa estava a introduzir um sistema de produção modelado no sistema da Toyota. Só que, apesar de a parte das máquinas estar devidamente integrada, a mentalidade dos trabalhadores parecia não corresponder.

Solução O gestor, que já tinha participado em acções 'kaizen' fora do país, incentivou que se aplicasse naquela área da Bosch. Primeiro passo: definir uma visão. Depois, envolver todos os níveis de trabalho da empresa, da base de produção à gestão de topo. E ainda garantir que não haveria sabotagem dentro das equipas, como sucedeu com dois colaboradores que diziam "sim" a tudo e depois convenciam os outros a desistir da ideia ou a fazer ao contrário. Solução: um foi transferido de área, o outro despedido, o que deu um sinal claro ao resto da equipa.

Impacto Houve uma maior valorização dos 'blue collars' (operários) face aos 'white collars' (gestores) - porque quando um trabalhador opera com uma máquina, ele torna-se no líder de uma operação. Os números melhoraram: em 2003, o 'rating' foi de 275 pontos em 800 - em 2007 chegou aos 500. Nesse ano, foi eleita uma das cinco melhores fábricas Bosch no mundo inteiro.



Medlog

Sector Farmacêutica

Problema Especializada em gíastica e serviços de marketing para a indústria farmacêutica, a empresa concluiu que faltava: processo estruturado para si propostas de melhoramento das suas equipas. Por exemplo, o funcionário desenvolvera um modelo de bata com bolsos e ciais para ajudar no trabalho, não tinham como desenvolver

Solução A empresa iniciou com 'workshops kaizen' na Guard em Gondomar, depois outras. Um dos objectivos era reorganizar o 'layout' do espaço de trabalho dos cinco armazéns através das ferramentas 5S e gestão visual. Foram afixados mapas, indicadores de actividade e todas as acções passaram a ser planeadas. As equipas criaram padrões para absorver e expor melhor todas as propostas. Nas reuniões matinais, analisavam indicadores, cargas de trabalho, limpeza e manutenção. Foram introduzidas mini-auditorias diárias para vincar a atenção com a performance.

Impacto O espaço reorganizado e a redefinição dos processos de trabalho fez a produtividade subir entre 7 e 25%, dependendo da área. Empresa ganhou 41,5 h de produtividade por dia, o que equivale a cinco funcionários a tempo inteiro, e a 60 mil euros por ano. Na área da distribuição houve ganhos de produtividade e uma poupança no consumo de energia de 25%.



"Nem sempre é fácil", explica Masaaki Imai em conversa com o Económico. "As pessoas querem máquinas mais rápidas e eficientes, mas o importante é a produtividade das pessoas, é isso que temos de respeitar. O líder da organização exige sempre que a máquina onde se investe produza mais e mais. Mas isso só se resume a inventários, não adiciona qualidade."

O problema, aponta, ainda está na mentalidade dos gestores, em especial dos executivos de topo e dos líderes. "A maioria dos CEOs é idiota. São insensatos e desmiolados!" E porquê? "A maioria gere de forma tradicional: acha que para ter mais lucros é preciso ser maior e produzir mais e mais. Mas se tiver um bom sistema interno não precisa de ser maior". Para o guru japonês, o segredo continua a passar pelo 'lean management' (um modelo de gestão e produção linear, mais simplificado). Mas a maioria das empresas continua a ignorar essa

estratégia. "O número de CEOs e de companhias que abraçam esta filosofia são menos de um pouco contá-los pelos dedos..." lamenta.

A mudança é, por isso, uma palavra-chave no seu discurso. "A certa altura é fundamental rever os processos em curso e avaliar o que pode ou deve mudar para melhorar. Há procurar as falhas, detectá-las e corrigi-las. Quanto não o fizer, está a perder tempo e dinheiro e eficiência que vai demorar a recuperar." E recupera a ideia de que a dimensão não é tudo, como lhe ensinou uma empresa que visitou há uns tempos. "Perguntei ao presidente dessa empresa quantos escritórios tinha na Europa e ele disse que tinha apenas um. Se tivesse dois ou três não venderia mais e seria muito maior?", perguntou. O executivo responde: "Masaki Imai com uma nova pergunta: como acha que a nossa companhia durou últimos 400 anos...?"