

## PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE GESTÃO À VISTA: UM ESTUDO DE CASO

SANTOS, Tawana Oliveira<sup>1</sup>; SILVA, Juliane Fontes<sup>2</sup>; SOUZA, Wiliam Santos<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, tawanasantos3@gmail.com

<sup>2</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, juliane.h.t@hotmail.com

<sup>3</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Sergipe, wiliam\_s.s@hotmail.com

**Resumo:** Na busca por aumento de produtividade, melhoria da qualidade e redução de custos, as empresas apelam para a melhoria contínua. Uma das maneiras de resolver o problema é através da gestão à vista. Ela pode apresentar informações importantes para as atividades que serão realizadas por aquele setor ou processo e expor os dados de produção para que todos tenham fácil acesso às informações. Sabendo dessa importância, este artigo teve como apresentar a implantação do quadro de gestão à vista em uma fábrica do estado de Sergipe. Através dele houve um aumento de produtividade e um maior empenho dos colaboradores no que tange o atingimento de metas.

**Palavras-chave:** Melhoria Contínua, Qualidade, Gestão à vista.

## PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT FRAMEWORK: A CASE STUDY

**Abstract:** In the pursuit of increased productivity, improved quality and reduced costs, companies call for continuous improvement. One of the ways to solve the problem is through cash management. It can present important information for the activities that will be carried out by that sector or process and expose the production data so that everyone has easy access to the information. Knowing this importance, this article had to present the implementation of the cash management system in a factory in the state of Sergipe. Through it there was an increase in productivity and a greater commitment of the employees in the achievement of goals.

**Keywords:** Continuous Improvement, Quality, Management in sight.

### 1 Introdução

Manter-se competitivo hoje é uma das razões de ser de uma organização, permanecer como a melhor opção para seus clientes e como uma forte ameaça para a concorrência é algo que todas as empresas almejam, independentemente de sua área de atuação ou do mercado a

qual pertence, e uma das principais metas das empresas é reduzir ao máximo seus custos, aumentar a produtividade e não arriscar a qualidade dos seus produtos ou serviços.

No que tange a busca por aumento da produtividade e redução de custos sem afetar a qualidade do produto, a melhoria contínua vem sendo muito utilizada na cultura das empresas, pois ela oferece maneiras de resolver os problemas, por meio de passos pequenos, com alta frequência e ciclos curtos de mudanças, buscando promover padrões de controle e desempenho ajustados para a situação real do chão de fábrica (BESSANT *et al.*,2001).

Uma forma simples de buscar a melhoria desse desempenho e a padronização de controle é através do quadro gestão à vista, pois ele pode apresentar informações importantes para as atividades que serão realizadas por aquele setor ou processo (tais como Procedimentos operacionais Padrão (POP), planos de controle, etc.) e expor os dados de produção para que todos tenham fácil acesso às informações.

Uma gestão visual em uma fábrica é de suma importância, pois de acordo com a FEB (1999) a probabilidade de aprender através da visão é alta, pois a visão é responsável por 83% de tudo que aprendemos. Complementando o que foi dito, Falconi (2013) fala que a gestão à vista deve disponibilizar os dados de maneira simples, para que não exija esforço para o entendimento das informações apresentadas, para assim ter um aprendizado de maneira mais rápida e fazer com que o colaborador absolva o máximo do que tem no quadro.

Sabendo da necessidade de um quadro gestão à vista, este trabalho tem como objetivo apresentar a implantação do quadro de gestão à vista em uma fábrica do estado de Sergipe. Para isso foi feita uma pesquisa do que é importante adicionar no quadro, esta pesquisa foi feita através de trabalhos publicados, livros e pesquisa com os supervisores das linhas e colaboradores.

## **2 A Gestão à Vista**

O *Lean Institute* Brasil (2012) define Gestão Visual como um sistema de controle, planejamento e melhoria contínua que faz a integração de ferramentas visuais simples cuja função permite uma rápida visualização compreender a situação atual. Em complemento, Falconi (2013) fala que os dados e informações estejam disponíveis de maneira que não haja esforço por parte do colaborador.

A gestão a vista auxilia a percepção de fraquezas em um sistema produtivo. Com isso torna mais fácil a adoção de medidas e ações que permitam o fortalecimento do sistema, assim evitando problemas futuros e eliminando os atuais (OHNO, 1997).

Em complemento ao que foi dito por Ohno (1997), Mello (1998) afirma que é possível observar a transformação no ambiente de trabalho com a adoção da gestão visual. Assim, cada funcionário terá conhecimento da realidade do seu setor, pois os objetivos estarão claros, propiciando também uma melhor comunicação com a equipe de trabalho, prevenindo os riscos, tendo facilidade na tomada de decisões e resolução de problemas.

A Gestão a Vista transforma o ambiente de trabalho em um modelo que representa a realidade (MELO, 1998), pois mostra a quantidade produzido, a quantidade de defeitos, entre outros dados.

### **3 Processo de elaboração do Quadro de Gestão a Vista**

Antes da implantação dos quadros de gestão à vista havia reclamações referentes às metas e informações pertinentes à linha de produção. Na busca da resolução deste problema e da melhoria contínua, foi pesquisado maneiras de disponibilizar de uma maneira simples para os colaboradores.

Após pesquisa foi encontrado um modelo de representação visual onde nele pode estar incluso indicadores de produtividade e qualidade, *kanban*, resultados de auditorias de 5S, procedimentos operacionais padrão, plano de controle, etc. Os critérios a serem colocados nos quadros devem ser discutidos entre gerentes, supervisores e colaboradores.

Para construção do quadro de gestão a vista, a priori foi discutido quais critérios colocar no quadro. Após um consenso, foi definido que no quadro haveria o Controle de Produção com o desafio e horário, Informações e indicadores.

A posteriori foi feito a modelagem do quadro no *Excel*, a fim de deixar o layout do quadro de forma que haja um entendimento mais simples. Na Figura 1 é apresentado o modelo elaborado no *Excel*.

O acompanhamento da produção é feito de hora em hora, onde o colaborador escreve no quadro quanto foi produzido, o acumulado e as observações, onde é informado se há não conformidades naquela hora. Já na coluna de “Desafio” é onde é colocado as metas de cada hora, isso é passado pelo setor de Planejamento e Controle de produção (PCP).

Em “Informações” são colocados avisos, meta total de produção, entre outras informações. Já nos Indicadores são anexados os índices e os paretos de estratificação dos defeitos internos, reclamações do cliente e o status /nota das auditorias mensais do Programa do 5S.

Figura 1 – Modelagem do quadro de Gestão à vista



Fonte: Autoria própria

Após a apresentação do modelo aos gestores e a aprovação, foi mandado o modelo a gráfica para elaboração dos quadros para cada linha. Na Figura 2 é possível observar o quadro de gestão à vista já em utilização.

Figura 2 – Quadro de Gestão à vista em uso



Fonte: Autoria própria

É possível notar que os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e Planos de Controle não estão no quadro de gestão a vista, isso porque foram colocados pedestais para disponibilizar os POP's, Planos de Controle, Tabelas, Procedimentos, entre outros registros.

#### **4 Considerações Finais**

A implantação dos quadros de gestão a vista proporcionou uma mudança cultural na organização, Tal mudança facilitou a visualização dos eventos nos processos e auxiliou na tomada de decisões. Todos os colaboradores observam as metas, eles estão comprometidos com o processo e se preocupam em como as informações circulam dentro da empresa.

Com esta ferramenta visual foi possível notar um aumento significativo da produtividade. Devido a isso, propõe-se como estudo futuro uma análise do pré e pós implantação do quadro de gestão a vista através das Cartas de Controle, pois através dele será possível observar a produtividade e suas variações e se houve um aumento ou redução de peças não conformes.

#### **Referências Bibliográficas**

- BESSANT, J., CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. **An evolutionary model of continuous improvement behaviour. Technovation.** Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton, UK, 2001.
- FALCONI, V. **Gerenciamento da Rotina.** 9ª Edição. Editora Falconi, 2013.
- LEAN INSTITUTE BRASIL, 2009. **Gestão Visual para apoiar o trabalho padrão das lideranças. Publicado em julho de 2009.** Disponível em: < <http://www.lean.org.br/colunas/366/gestao-visual-para-apoiar-o-trabalho-padrao-das-liderancas.aspx>>. Acesso em: 11 de nov. 2017.
- MELLO, C.H.P. **Auditoria Contínua: Estudo de Implementação de uma Ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO9000.** 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – EFEI, Minas Gerais, 1998.
- OHNO, T. **O sistema Toyota de Produção: Além da produção em larga escala.** Editora Bookman. São Paulo, 1997.