

Proposta de implementação da gestão à vista no auxílio à produtividade

Proposed implementation of cash management to aid productivity

Jonama Nascimento SILVA [1](#); Mauricio Johnny LOOS [2](#)

Recibido: 01/12/16 • Aprobado: 02/02/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Revisão da literatura](#)
 - [3. Procedimentos metodológicos](#)
 - [4. Apresentação e discussão dos resultados](#)
 - [5. Conclusões](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

A gestão à vista é uma ferramenta capaz de gerar aumento da produtividade, melhoria da qualidade, melhoria na comunicação interna, melhoria do fluxo de informações bem como suporte a tomada de decisões. Nesse sentido, o objetivo desse artigo é propor a implementação da gestão à vista por meio da fixação de quadros no processo produtivo, colocando para cada setor as informações pertinentes às suas atividades. A proposta é feita de forma direcionada para uma empresa que se enquadra no setor metalúrgico, jateamento e pintura de chapas de aço. Os resultados mostram uma proposta simples e objetiva de gestão à vista, com a qual espera-se obter redução de custos, otimização de processo e maior grau de assertividade na tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão à vista, produtividade, comunicação, informação e decisão.

ABSTRACT:

The management in sight is a tool capable of increasing productivity, improving quality, improving internal communication, improving the flow of information as well as supporting decision making. In this sense, the objective of this article is to propose the implementation of the cash management by means of the fixation of tables in the productive process, placing for each sector the information pertinent to its activities. The proposal is made in a way directed to a company that fits in the metallurgical sector, blasting and painting of steel sheets. The results show a simple and objective proposal of management in sight, with which it is expected to obtain cost reduction, process optimization and greater degree of assertiveness in decision making.

Key words: Management in sight, productivity, communication, information and decision.

1. Introdução

Segundo De Oliveira et al. (2013) a medição de desempenho organizacional é fator preponderante para se manter a competitividade das empresas, funcionando como importante

ferramenta de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos clientes, e para alcançar a excelência do negócio.

Nas organizações o sistema de gestão à vista busca melhorar o desempenho organizacional por meio da disposição da visão, dos valores, dos objetivos e da cultura da empresa, com outros tipos de gestão, como os processos e elementos de trabalho, em conjunto com as partes interessadas, por meio de estímulos visuais (TEZEL et al., 2009b). Hoje em dia a gestão à vista se faz presente em vários locais, e às vezes nem se percebe, como por exemplo, no painel de um veículo, por meio da indicação de nível de tanque ou velocidade, ou até mesmo, ao estar assistindo uma partida de esporte no qual tenha placar, mostrando quem está ganhando, a pontuação, em que etapa do jogo está, etc.

Para que a gestão à vista seja eficiente, não basta que sejam escolhidos indicadores alheios e fixados pela empresa, pois isso não conduz a resultado algum, e pode até gerar confusão. Tem-se que selecionar os indicadores mais adequados, organizá-los de forma clara e apresentá-los as pessoas certas, ou seja, colocar nos locais certos.

Uma empresa que trabalha hoje sem indicadores de gestão ou mesmo que trabalha com indicadores não representativos, pode estar operando às cegas, o que levará esta empresa a trabalhar com custos mais elevados e menor qualidade. Fatores que a levarão para fora do mercado moderno e altamente competitivo.

Pode-se afirmar que a "gestão à vista", como ferramenta de gestão visual, é utilizada para informar, transmitir conhecimento, integrar pessoas e auxiliar no processo decisório.

O trabalho tem como objetivo auxiliar a um melhor grau de produtividade, e adota o estudo de caso como abordagem metodológica, sendo que para a coleta dos dados foram utilizadas inspeções visuais e contagem, as quais serão detalhadas mais à frente. Para cumprir seus objetivos, o trabalho primeiramente estabelece o referencial teórico, seguido pelos procedimentos metodológicos adotados, resultados empíricos e, finalmente, suas conclusões.

2. Revisão da literatura

Hall (1987) define a gestão à vista dentro das fábricas como a comunicação sem palavras, sem voz, não somente nas condições do processo produtivo para os trabalhadores, mas, constituindo um verdadeiro mapa das condições do ambiente de trabalho para todos aqueles que possam ler sinais físicos. Mello (1998) definiu gestão à vista como sendo uma forma de comunicação que pode ser observada por qualquer um que trabalha em uma determinada área, qualquer um que esteja de passagem por esta área e para qualquer um que possa visualizá-la. Comunicação disponível em linguagem clara e acessível a todos.

A gestão à vista é uma ferramenta que permite a visualização do status das atividades em andamento, por parte dos gestores e dos colaboradores, permitindo acompanhamento da produção e tomadas de ações, quando necessárias (LINS e HOLANDA, 2011). Conforme Araújo (2009) a gestão à vista é considerada como um conceito chave na condução e implantação de sistema de produção enxutos, e essa prática é uma parte integrante das técnicas de manutenção da identidade corporativa e gerenciamento desses sistemas.

Mello (1998) observa que a gestão à vista pode transformar o ambiente de trabalho em um modelo representativo da realidade. Seus principais objetivos são: conceder acessibilidade e simplicidade das informações, possibilitando facilidade no trabalho realizado no dia-a-dia, instigando a vontade de se trabalhar com maior qualidade; disseminar à maior quantidade de pessoas possíveis o conhecimento de informações; reforçar a autonomia dos funcionários a fim de auxiliar em melhores relacionamentos, incentivando a participação e; fazendo com que conhecimentos e informações passem a ser uma questão de cultura dentro do ambiente de trabalho.

A figura 1 mostra a relação da gestão à vista e diversas outras práticas de gestão.



Figura 1 - O relacionamento da gestão à vista e diversas outras práticas de gestão.

Fonte: Adaptada de Tezel et al. (2009a).

Como vantagem de aplicação da "Gestão a vista", pode-se dizer que: as dificuldades encontradas são solucionadas pela equipe responsável pela atividade com participação de todos; trabalhadores mais satisfeitos; visibilidade dos administradores; melhoria nos indicadores de produtividade; aumento de produtividade e maior comprometimento da equipe.

Pode-se analisar como desvantagem ou dificuldades a serem superadas: a necessidade de estruturação de setores de apoio que facilitem o trabalho; líderes sem conhecimento adequado; resistência das pessoas à mudança (medo de serem taxadas como causa dos problemas); e a apresentação de resultados não ocorrer de forma imediata (curto prazo), pois é necessário um tempo adequado de maturação do processo.

Conforme Tezel et al. (2009b), são várias as funções existentes para o gerenciamento visual no nível operacional, como: a função de transparência, da disciplina, da melhoria contínua, da facilitação do trabalho, do treinamento no trabalho, de criação de propriedade compartilhada, da gestão por fatos, da simplificação e o da unificação. Uma fábrica visual tende a fornecer aos trabalhadores a comunicação clara e precisa por meio de ferramentas e sinais visuais, que são prontamente acessíveis mesmo com as diferentes línguas e culturas (NEESE e KONG, 2007).

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi baseada no estudo com o objetivo de propor a implementação da gestão à vista por meio da fixação de quadros no processo produtivo, colocando para cada setor as

informações pertinentes às suas atividades. A proposta foi feita de forma direcionada para uma empresa que se enquadra no setor metalúrgico, jateamento e pintura de chapas de aço. Para fundamentação das referências teóricas na pesquisa, foram citadas fontes de artigos publicados em periódicos, livros e *sites*. O levantamento dos dados obtidos se deu com base na observação da produção, uma vez que não existia um modelo de controle ou gestão do processo produtivo.

4. Apresentação e discussão dos resultados

A fim de conseguir implementar uma gestão à vista de forma eficiente, se faz necessário o auxílio de uma outra ferramenta, PDAC ou ciclo PDCA, que significa: planejar – fazer – checar – avaliar.

Pode-se ter uma visão mais clara do funcionamento do PDCA por meio da figura 2.

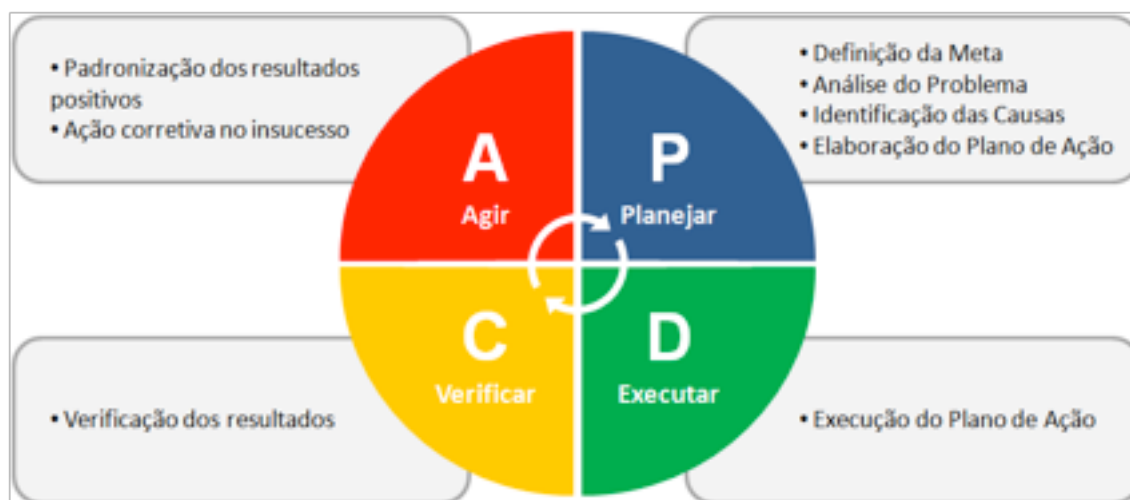


Figura 2: Ciclo PDCA.

Fonte: <http://www.ccprrleite.com.br/media/4071/graf1novjpg.aspx>

Baseando-se no que foi apresentado na figura 2, e com os devidos ajustes à realidade para elaboração de uma planilha de auxílio ao controle da produção, tem-se o seguinte esquema de aplicação, conforme mostra a figura 3.

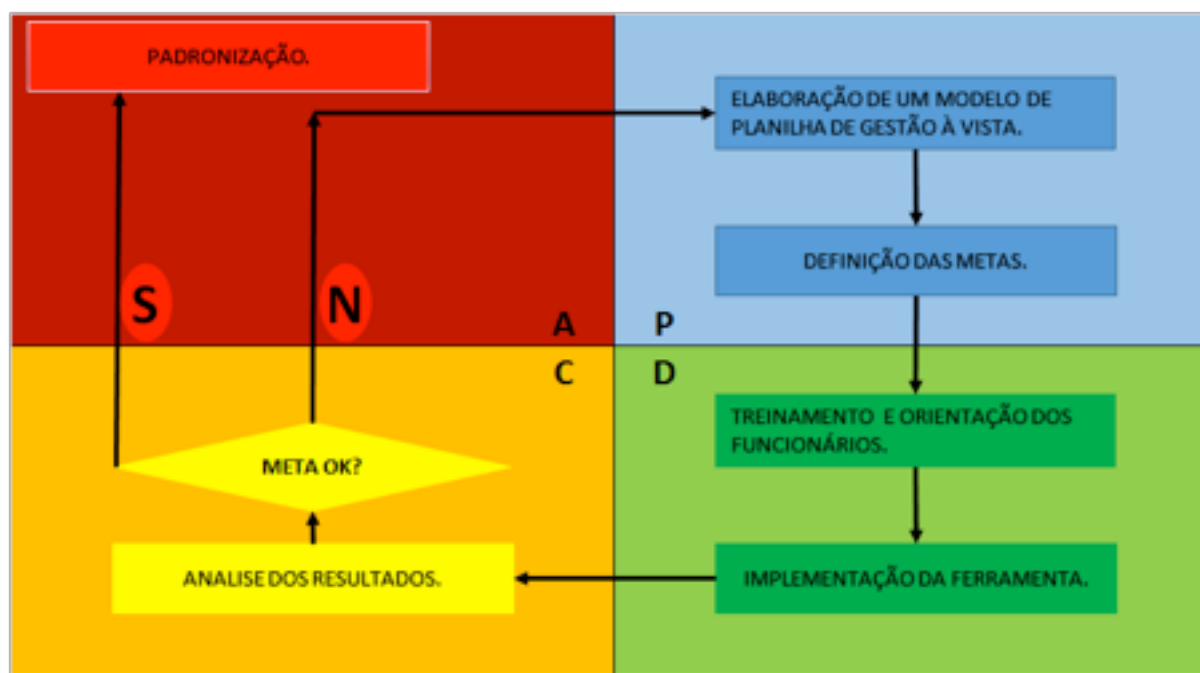


Figura 3: Aplicação do PDCA.

Fonte: Adaptado de CAMPOS, 2004.

Assim, fazendo uso de uma situação hipotética de uma indústria de beneficiamento de chapas de aço, chega-se a um modelo de "Gestão da produção", no qual se definiria a meta diária, retorno da produção diária, indicadores dos níveis de produção e principais dificuldades enfrentadas.

Este acompanhamento se faria por meio da fixação de quadro de gestão à vista no setor de

processamento de chapa, local onde estão as pessoas envolvidas com a atividade e que são capazes de interagir e contribuir para o desenvolvimento do trabalho. O quadro teria, para a gestão da produção, três folhas, conforme mostra a figura 4.

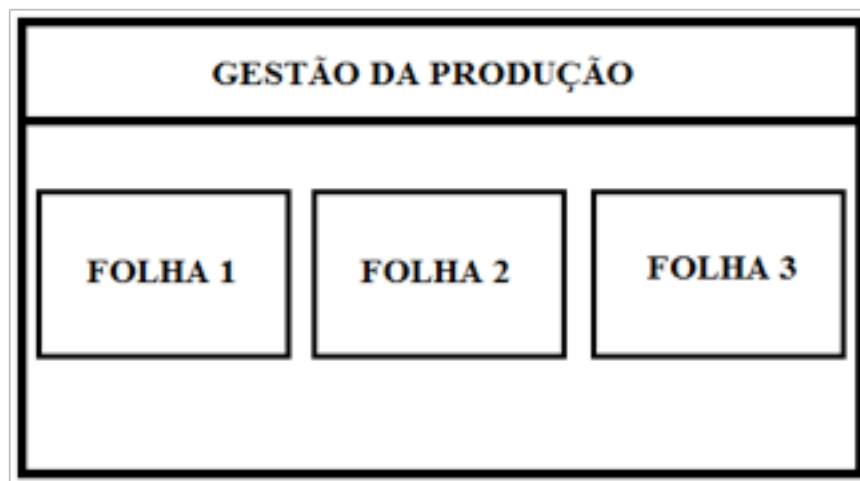


Figura 4: Quadro de Gestão à Vista - Produção.
Fonte: Adaptado de "De Oliveira et al. (2013)".

A primeira folha contemplaria a atividade, a meta de produção e o retorno da produção. Informações essas de extrema importância para a tomada de decisões do processo produtivo. A figura 5 mostra o Modelo de "FOLHA 1", parcialmente preenchida com uma situação hipotética.

GESTÃO A VISTA:							
CENTRO DE PRODUÇÃO:	XXXX	SEMANA:	1637				
ATIVIDADE:	JATEAMENTO E PINTURA DE CHAPAS.						
META DIARIA:	REALIZADO (DIA):						
	SEG.:	TER.:	QUART.:	QUINT.:	SEX.:	SAB.:	DOM.:
8 und.							
META SEMANAL (SEMANA 36):	META MENSAL (SEMANA 36 - 39):						
32 und.	152 und.						
OBS:							

Figura 5: Modelo de Folha 1 para Quadro Gestão à Vista - Produção.
Fonte: Adaptado de "De Oliveira et al. (2013)".

A segunda folha contemplaria uma análise dos indicadores da última semana e das quatro últimas semanas. Informações importantes para a equipe de produção, podendo a mesma se precaver da necessidade de eventuais horas extras, entre outras. Daria para a diretoria da empresa, um melhor direcionamento para a tomada de decisão, como: comprar novo maquinário com capacidade de processamento maior, acrescentar mais um turno, etc. A figura 6 mostra o Modelo de "FOLHA 2", parcialmente preenchida com uma situação hipotética.

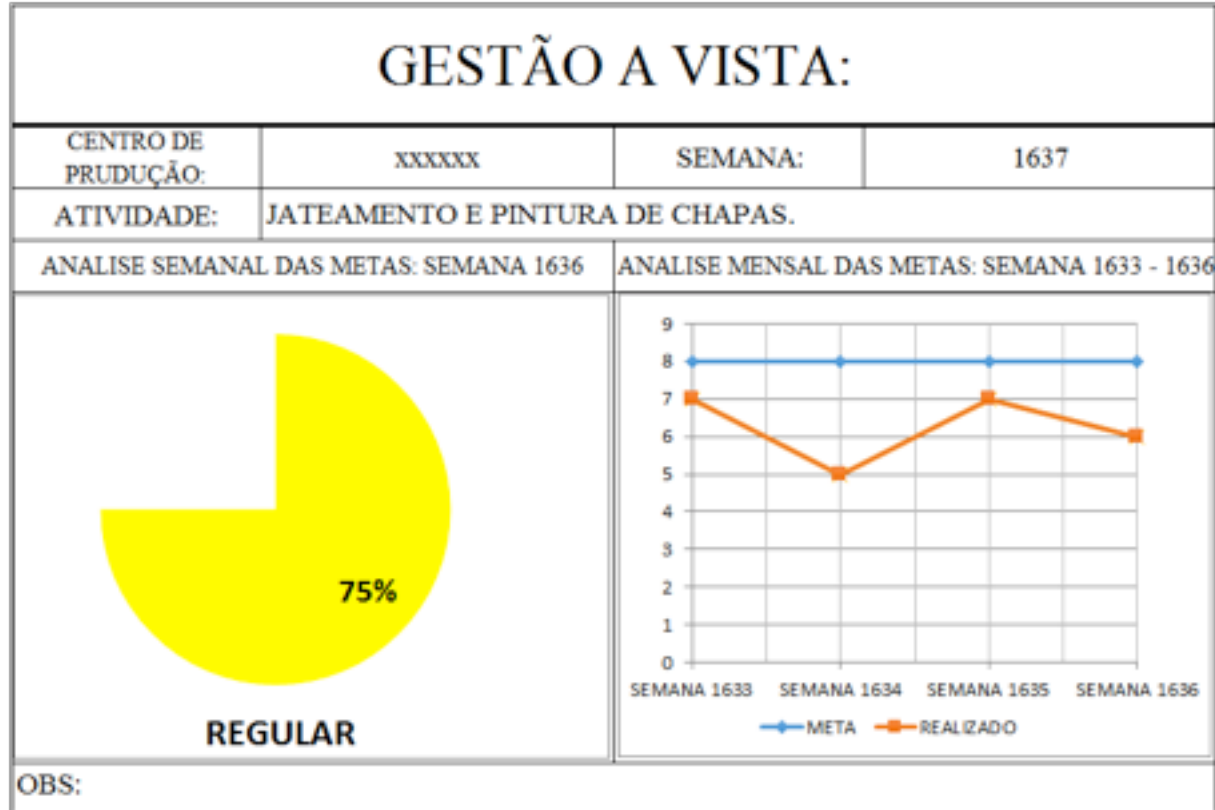


Figura 6: Modelo de Folha 2 para Quadro Gestão à Vista - Produção.
Fonte: Adaptado de "De Oliveira et al. (2013)".

A terceira folha contemplaria os gargalos, as principais dificuldades enfrentadas no mês anterior, a fim de se realizar um comparativo com o mês corrente, para verificar se as dificuldades enfrentadas são situações recorrentes ou não, e caso sejam, como solucionar. A figura 7 mostra o Modelo de "FOLHA 3", parcialmente preenchida com uma situação hipotética.

GESTÃO A VISTA:			
CENTRO DE PRODUÇÃO:	3410	SEMANAS:	1633 - 1636
ATIVIDADE:	JATEAMENTO E PINTURA DE CHAPAS		
GARGALO 01:			
GARGALO 02:			
GARGALO 03:			
GARGALO 04:			
GARGALO 05:			
GARGALO 06:			
OBS:			

Figura 7: Modelo de Folha 3 para Quadro Gestão à Vista - Produção.
Fonte: Adaptado de "De Oliveira et al. (2013)".

As três folhas do quadro de "Gestão da Produção", devem ser trocados toda semana, terem seus dados transferidos para o computador, gerando a criação de um banco de dados e auxiliando assim na tomada de decisões.

5. Conclusões

A implementação da gestão à vista irá trazer para a empresa uma mudança cultural, e como toda mudança para que dê certo, exige participação de todos os níveis da empresa. Existirão alguns pontos de resistência que necessitarão ser trabalhados, no entanto, com a demonstração dos resultados estes serão superados.

O uso adequado da ferramenta gestão à vista eleva o nível de produtividade, promove a maior integração/comunicação entre as pessoas/equipes de trabalho, divulga as metas/índices pertinentes, reduz custos, bem como norteia a alta gerência na tomada de decisões.

Referências

ARAUJO, L. E. D. Nivelamento de capacidade de produção utilizando quadros heijunka em sistemas híbridos de coordenação de ordens de produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado. São Carlos, SP, 2009.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

DE OLIVEIRA, Evanderson Luis et al. Indicadores de desempenho - um estudo de caso numa empresa alimentícia. **COGNITIO/PÓS-GRADUAÇÃO UNILINS**, n. 1, 2013.

EXAME. Colocar os dados da empresa à vista é uma boa ideia; Revista: EXAME; Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1067/noticias/so-ganha-o-jogo-quem-acompanha-o-placar>.

HALL, ROBERT W. Attaining Manufacturing Excellence - Just in Time, Total Quality, Total People Involvement. Dow Jones-Irwin. Homewood, Illinois, 1987.

LINS, N. V. M.; HOLANDA, M. S. Proposta de Gestão Visual da Produção Naval em Estaleiros. XXII COPINAVAL. Congresso Panamericano de Engenharia Naval, Transporte Marítimo e Portuária. Buenos Aires, AR, 2011.

MELLO, Carlos 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.

NEESE, M.; KONG, S. M. Driving lean through the visual factory: visual instructions offer the simplicity employees need. Circuits Assembly, September 2007.

OIVEIRA et al. Impactos da implementação da gestão à vista: estudo de caso -ENEGEP2015 – XXXV ENEGEP – Fortaleza, CE, Brasil. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_227_28524.pdf.

PACKER, César L.; SUSKI, Cássio A. Gestão à vista na produção como ferramenta de trabalho. In: Anais-I Congresso de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade. Brusque/SC. 2010.

TEZEL, B. A.; KOSKELA, L. J. and TZORTZOPOULOS, P. Visual management: A general overview. Fifth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-V). Istanbul, Turkey, may, 2009a.

TEZEL, B. A.; KOSKELA, L. J. and TZORTZOPOULOS, P. The functions of visual management. International Research Symposium, Salford, UK, 2009b.

1. Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2008). Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (2003). Especialista em Engenharia de Produção pela Faculdade Farias Brito - FFB (2016). Email: jonama.eng@gmail.com

2. Graduado em Administração de Empresas - Gestão Empresarial pela Universidade Regional de Blumenau - FURB (2007). Especialista em Engenharia de Produção pela Universidade Regional de Blumenau - FURB (2009). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2011). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2016). Coordenador e Professor dos Cursos de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Engenharia de Produção & Lean Manufacturing da Faculdade Farias Brito - FFB. Email: mauricioools@hotmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 27) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]