



Equívocos da manutenção enxuta

Como evitar os cinco erros mais na MPT ou TPM (Total Productive Maintenance)

Uma corrente é tão forte quanto o seu elo mais fraco, mas primeiramente você deve encontrar o elo. Para os fabricantes que adotam os conceitos da manufatura enxuta, muitas vezes são necessários meses, senão anos de esforço, até perceberem que a manutenção das máquinas está dificultando atingir seus objetivos.

Não é incomum as empresas adotarem a filosofia enxuta, mas sem enten-

der até onde ela atingirá a organização. A manutenção dos equipamentos pode estar no próprio coração da produtividade, mas ao mesmo tempo, os responsáveis pela manutenção muitas vezes são os últimos funcionários a serem identificados e incluídos.

Treinar, motivar e equipar os operadores e funcionários da manutenção para concluir as tarefas de forma proativa necessárias para a capacidade da produção confiável é fundamental para

a implementação bem sucedida dos conceitos enxutos. Com esse objetivo em mente – e percebendo que o conceito enxuto tem um aspecto cultural e funcional (vide página 34) – eis aqui os cinco erros mais comuns que as empresas cometem ao implantarem os preceitos da manutenção enxuta.

1. Medição inadequada

Não é incomum que algumas operações de manufatura não façam a

Envolver diversos setores da empresa, principalmente diretores, garante o sucesso de iniciativas para a MPT

medição de absolutamente nada. Assim como todos os aspectos dos conceitos enxutos, os indicadores são cruciais para as iniciativas de melhoria contínua. Quanto antes começar, melhor.

Embora existam as alternativas manuais, a melhor, mais eficiente e mais conveniente forma de rastrear a manutenção é com um sistema de gerenciamento da manutenção computadorizado. Com uma só ferramenta, os operadores conseguem compilar os registros de manutenção, revisar as ordens de serviço, rastrear o estoque de peças de reposição e muito mais. Um sistema de manutenção também permite tomar

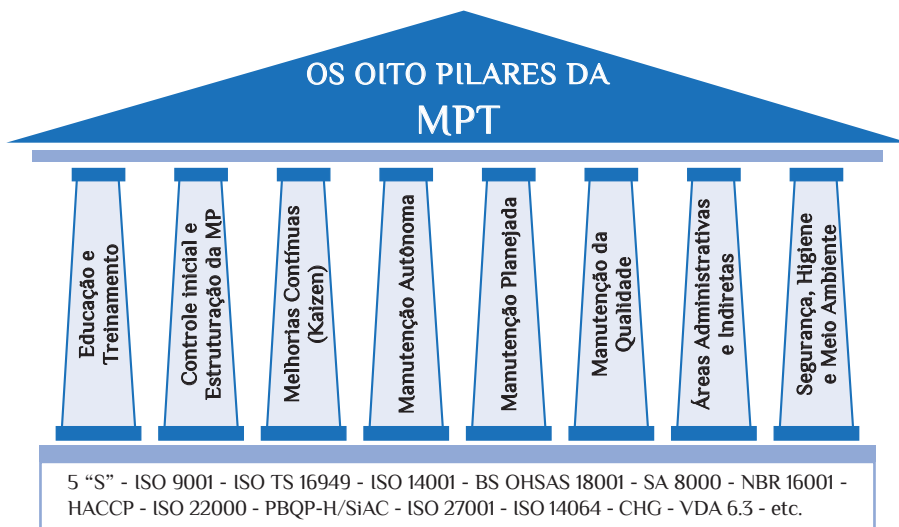
decisões inteligentes sobre a compra ou reparo, sobre os investimentos na manutenção preventiva, entre outros.

Se o seu sistema de controle não tiver informações atualizadas e completas, não proporcionará o valor necessário às suas iniciativas de manutenção enxuta. Consequentemente é importante passar um tempo criando os processos de trabalho e treinando os seus funcionários para que o seu sistema de controle informe corretamente as decisões que afetam todo o desempenho operacional. Ao fazer isso, o sistema mostrará os indicadores necessários para a melhoria de todos os processos.

2. Falta de orientadores

Regras e procedimentos sem o apoio ativo da gerência simplesmente não passam de palavras impressas em um manual, já que toda estratégia enxuta depende de uma mudança cultural nas linhas de frente. Para conseguir isso, são necessários orientadores que tenham todo o respaldo da gerência.

Títulos pomposos de cargos não têm relevância, pois o mais importante é a paixão pelo processo além do conhecimento profundo sobre como implementar as ferramentas e os procedimentos pertinentes. Tanto em uma grande quanto em uma pequena empresa, a pessoa certa pode ser a responsável pelas melhorias contínuas. De qualquer forma, o empenho é crucial para apoiar os funcionários caso ocorram dificuldades e contratempos.



3. Começando com o projeto errado

Com frequência as empresas implementam ações muito grandes, complicadas ou que impacte seus colaboradores para compor um primeiro projeto de manutenção enxuta. O problema é: se o projeto se apresentar deficiente, as repercussões poderão prejudicar o futuro de todas as iniciativas enxutas.

Ao invés disso, comece com um projeto menor e mais atingível que seja significativo não só para quem o executar, mas também para quem estiver observando. O seu sucesso mais modesto será um sinal encorajador para todos e ganhará ímpeto.

Lembre-se de que o pessoal da manutenção pode estar entre os funcionários mais céticos da fábrica. Os princípios enxutos podem ser uma 'venda' difícil. Se você planejar deliberadamente, terá muito mais chances de ganhar adeptos e energizar rapidamente a sua transição para os conceitos enxutos. Além disso, você terá mais chance de

envolver a sua liderança no sucesso de suas iniciativas de manutenção enxuta.

4. Iniciativa de manutenção produtiva

O fator fundamental aqui é a consistência e, mais uma vez, a alta administração pode ser o seu maior trunfo. Quando os executivos apoiam um projeto e estão visivelmente envolvidos, isso pode contribuir para o convencimento do pessoal da fábrica de que não é apenas outro projeto do dia a dia, mas uma estratégia que será implementada em longo prazo.

O apoio de outros setores da empresa também é crucial. A manutenção enxuta é construída em torno da noção de autonomia dos funcionários – um conceito que pode ser muito intimidador para os supervisores de manutenção acostumados no comando. Permitindo que surjam recomendações e mudanças por parte dos níveis mais inferiores, os supervisores podem achar que estão perdendo o controle. Para reagir a isto, convença seus gerentes de que o

resultado final de um programa enxuto é um funcionário mais envolvido e mais entusiasmado – algo pelo qual todo supervisor se empenha.

Supervisores que são empáticos têm maior propensão a analisar as informações de forma consistente, tirar dúvidas e aceitar os procedimentos enxutos com os seus colaboradores. Tudo o que é preciso é passar uma semana sem esta interação e as pessoas acharão que o programa não é tão importante assim. Consistência e reforço são essenciais. À medida que for acumulando sucesso em seu programa, reconheça as pessoas responsáveis. Lembre-se que você está mudando a cultura tanto quanto está gerando eficiência e valor.

5. Boas intenções

É como diz o ditado: “de boas intenções o inferno está cheio”. Para manter o pessoal empolgado, você precisa investir em treinamento e material além do apoio administrativo. Obtenha um bom sistema de controle para coletar os dados e forneça as pessoas novas ferramentas ou suprimentos que possam ser garantidos.

Além disso, se a sua equipe for convencida de que é necessária uma mudança estrutural, como trocar um equipamento, não freie seu entusiasmo deixando a ideia se atolar na burocracia. Obtenha as aprovações necessárias para fazê-la acontecer.

Ao conversar com um funcionário da manutenção, ouça suas ideias e dê-lhe a oportunidade de implementar suas recomendações, você ficará impressionado com as inovações que surgirão. Existe um enorme volume de potencial nestas pessoas, mas se elas não se envolverem, esse potencial nunca poderá ser alcançado. No mundo da manutenção enxuta, assim como em muitas áreas da vida, a maior parte da obtenção dos resultados é perder a oportunidade de questionar. [2]

Iniciar um projeto de manutenção enxuta (“MPT”) não exige ações grandiosas ou complicadas para evitar problemas no futuro