



Quem disse que menos pessoas é mais produtividade?

Ainda hoje, no Brasil, após mais de 30 anos do início dos programas de Qualidade e Produtividade, nos deparamos com dificuldades para entender o que realmente faz diferença

Qual é a meta da empresa? A pergunta feita por Eliahu Goldratt, no início dos anos 1980, que foi retratada pela IMAM Consultoria na primeira publicação do livro “A Meta”, marcou uma geração de profissionais que, na busca da produtividade, visualizaram

grandes oportunidades de fazer as empresas ganharem mais dinheiro.

Porém, com o passar do tempo, inúmeros indicadores de desempenho começaram a se proliferar nas organizações e a produtividade passou a ser medida por diferentes deles, que nem sempre retratam o que a empresa realmente objetiva. Por exemplo, você

ou sua empresa costumam utilizar o tradicional indicador de produtividade “produção/homem hora”?

Este modelo típico mostra a evolução da produtividade, ao longo do tempo, em diferentes tipos de negócio. Além disso, existem empresas que até comparam o desempenho de suas unidades de negócio e premiam os

primeiros colocados, onde diretores, gerentes e também os colaboradores são premiados, gerando assim um comportamento condicionado do tipo: “diga-me como me medes, que eu lhe direi como me comportarei”.

Teste seu paradigma

Vamos testar o seu atual condicionamento: se uma empresa “A” opera em um equipamento, ao longo de 3 turnos, com um desempenho de 100 peças/homem/hora e uma empresa “B” opera com o mesmo equipamento, com um desempenho de 60 peças/homem/hora você entende que o resultado da empresa “A” é melhor do que o resultado da empresa “B”. Certo?

Errado! Você é que sempre foi condicionado a pensar desta maneira.

O desempenho medido em “produção/homem/hora” não significa necessariamente que a empresa irá atingir melhores resultados. No caso das empresas “A” e “B”, a empresa “A” tem apenas 4 operadores, que revezam nos 3 turnos para que o equipamento não pare e a empresa “B”, para o mesmo equipamento, emprega 8 operadores, que revezam nos mesmos 3 turnos.

Já sei! Ainda está achando que a empresa “A” é melhor, certo? Pois é! É assim que fizeram você pensar a vida toda. O que não explicaram é que, com 4 operadores a mais, a empresa “B” consegue um melhor desempenho do equipamento pois, enquanto a empresa “A” produz um total de 400 peças/hora com 4 funcionários, a empresa “B” consegue, com o mesmo equipamento, produzir 480 peças/hora com 8 funcionários, gerando um lucro líquido adicional, em relação a empresa “A”, suficiente para pagar até 20 funcionários a mais, se fosse necessário.

Ou seja, a produtividade de uma empresa deve ser medida por meio de indicadores que mostrem o lucro líquido gerado pelos seus recursos e não a produção que cada um deles gera. Eu sei, pode ser que você ainda não tenha

entendido completamente este paradigma e eu não o recrimino por isto, afinal, até as grandes corporações, por meio de suas matrizes, sempre exigiram de nós este tipo de comportamento.

A Ponta do iceberg

Quando se aprofunda em um diagnóstico de produtividade nas empresas, desenvolvendo o que a IMAM Consultoria denomina de “análise sistêmica”, processo preliminar à implementação de conceitos como o Lean Manufacturing, 6 Sigma, TOC, entre outros, percebe-se que os desafios como este são apenas a “ponta do iceberg”, ou seja, inúmeros indicadores de desempenho estão totalmente desalinhados ao que realmente é relevante para a empresa: ganhar mais dinheiro hoje e sempre.

Quebre seu paradigma

Para obter maior produtividade para o seu negócio e ganhar mais dinheiro, você então acredita que precisa implementar o “Lean Manufacturing” ou “6 Sigma” ou “TOC”, entre outros? Mas tem certeza?

Será que a mídia e a abordagem “marqueteira” de alguns conceitos não está provocando em você e nos colaboradores de sua empresa outros tipos de condicionamento?

Vire a mesa e comece então a construir o que realmente faz a diferença para o seu negócio e não o que os outros querem que você acredite.

Quer saber mais a respeito deste tema? Não deixe de participar do único Seminário de Melhores Práticas de Lean no Gemba, que realmente aprofunda nas questões de produtividade e demonstra a realidade do que as empresas de sucesso têm realizado nos últimos anos. []



Eduardo Banzato
é diretor da IMAM
Consultoria