

Ó.T.I.M.O **PROCESSO**

**Um guia rápido de
como melhorar qualquer
ambiente de trabalho
com POP's**

TOM HUGHES

Autor de

"A Melhoria Começa Comigo"

Parte 1: INTRODUÇÃO

“John está de folga esta semana e ninguém sabe como fazer o”

“Aquele cliente está no telefone. Esquecemos de fazer o de novo.”

“Não importa quantas vezes eu diga, ainda não conseguimos fazer o direito.”

Soa familiar?

Para a maioria de nós, isso é “normal” no ambiente de trabalho. Esses são os problemas típicos que nos fazem apagar incêndios diariamente e são as coisas que drenam a energia de todos, tornando o trabalho DIFÍCIL.

Não precisa ser assim. Existe um jeito melhor.

Você pode decidir ter O.T.I.M.O Processo (O.T.I.M.O é um acrônimo que será explicado mais adiante). Quando você tem esses processos, esses tipos de problemas talvez não desapareçam completamente, mas podem ser drasticamente reduzidos. Todos podem ter uma vida mais fácil, com menos estresse, menos esforço desperdiçado e melhores resultados para os funcionários, o negócio e seus clientes.

Então, a grande pergunta que você provavelmente tem é: “como fazemos isso acontecer?”

Primeiramente, vou lhe dizer o que a resposta não é. Não é como se pudéssemos agitar uma varinha mágica e encontrar “pessoas perfeitas” que sabem fazer tudo e produzem o resultado perfeito sempre.

A resposta está realmente em desenvolver “O.T.I.M.O Processo” que efetivamente ajudam pessoas comuns a se tornarem mais “perfeitas”, o que eu diria que é “um tipo de mágica”, e este livro vai explicar como fazer isso.

Mas ei, o que eu saberia sobre isso e por que você deveria me escutar?

Meu nome é Tom Hughes e sou um empreendedor e autor baseado na Irlanda. Trabalho com melhoria de processos há mais de 30 anos. Comecei na indústria automotiva, o berço da Melhoria Contínua, e depois ocupei cargos de liderança em uma série de empresas internacionais, com experiência ao redor do mundo. Já fiz negócios em mais de 50 países, trabalhando em startups, pequenas e médias empresas e grandes corporações globais. Na

minha mais recente aventura de negócios, sou sócio de uma empresa de eletrônicos e manufatura chamada Lumen Electronics.



Figure 1 : Me (Tom) at Lumen Electronics

Em 2022, escrevi um livro chamado “A Melhoria Começa Comigo” (“Improvement Starts With I” no original), que foi lido por milhares de pessoas e fez uma grande diferença na forma como as organizações abordam o tema da melhoria contínua, sendo melhores processos um dos seus principais resultados.

Por fim, sou fundador de uma empresa de software chamada GembaDocs, que é a MELHOR forma do mundo de documentar processos usando Procedimentos Operacionais Padrão (ou POPs), quando isso é necessário, para que possam se tornar O.T.I.M.O Eu não faço rodeios sobre a questão de “qual ferramenta você deve usar?” Essa ferramenta é o GembaDocs, e temos milhares de clientes em mais de 25 países que concordam com isso.

Figure 2 : A GembaDocs POP from Lumen

Trabalhando com clientes do GembaDocs, que frequentemente são líderes de pequenas e médias empresas (PMEs), sempre sou questionado: “o software é ótimo, mas como fazemos com que nossas equipes o adotem?” Essas pessoas não são a Toyota. Elas têm poucos ou nenhum método padrão de trabalho em vigor, não têm muitos recursos disponíveis e não sabem como começar. Esse é o público para o qual este livro se dirige, e “como fazemos com que nossas equipes ABRACEM os POPs?” é a pergunta que estamos tentando responder.

Quis passar a mensagem de forma concisa, e conseguimos! A versão em áudio tem pouco mais de meia hora, o que significa que não é um grande pedido para que cada pessoa em uma organização absorva essa informação.

Isso é super importante porque a mudança é muito mais fácil quando todos estão alinhados. Quando todos sabem por que e como estamos fazendo isso, é muito mais fácil mover a organização inteira nessa direção. Esse é o objetivo deste pequeno livro.

Então, vamos começar com o básico.

“Tudo na vida é um processo ou o resultado de um processo.”

Entendeu?

Se você está lendo isso em um livro físico, o livro é o resultado de um processo. Se está ouvindo isso no seu celular, o celular é o resultado de um processo.

A empresa que fabricou seu celular realizou pesquisas de mercado para entender o que os clientes querem. Isso é um processo. Design, comunicações de marketing, contratação, pagamento de funcionários, manufatura, distribuição, vendas, contabilidade e assim por diante são todos processos que contribuem para um resultado. Tudo em um negócio é um processo ou o resultado de um processo! O resultado final é esse celular físico que você escolheu comprar e que agora está em suas mãos.

Mas os processos não estão apenas no trabalho. Eles estão em todo lugar. E quando digo isso, é EM TODO LUGAR! Desde se levantar de manhã, se lavar, se vestir e sair para o trabalho, como já discutimos, até quase tudo o que você faz no trabalho, até voltar para

casa à noite e sua rotina de dormir para ter uma boa noite de sono (isso é um resultado, a propósito!). TUDO É SOBRE PROCESSOS!

Você consegue perceber como estar consciente de como abordamos esses processos, sendo capaz de vê-los dessa maneira, como processos, clarificá-los quando necessário, melhorá-los e, portanto, obter resultados mais consistentes e melhores, pode realmente melhorar a qualidade tanto de nossa vida no trabalho quanto em casa?

Essa mudança de mentalidade pode literalmente melhorar sua vida.

PARTE 2 : 3 TIPOS DE PROCESSOS

Agora, vamos nos aprofundar e aqui está a definição de um “O.T.I.M.O Processo”

“O.T.I.M.O Processo são claramente entendidos pelas pessoas que os realizam, de forma fluida e eficiente, permitindo que o valor flua para produzir um resultado consistente.” Uau!

Será que usei um pouco de “jargão” agora? Desculpe! Foi o melhor que consegui fazer!

Vamos usar 3 categorias de processo para ilustrar a definição. A primeira, vamos chamar de “PROCESSOS LÂMPADA.”



Figura 3: Tente fazer todos os processos como acender uma luz!

Estes são processos simples, de “**baixa precisão**”, que todos sabem como fazer, e o resultado não tem muita variação.

Assim como acender uma lâmpada.

Eu sei o que você está pensando, tipo, isso é um processo?

Bem, é sim! O interruptor, quando pressionado (um passo do processo), faz com que a lâmpada acenda (o resultado).

Então, sim, é um processo muito simples.

Não importa se você usa a mão esquerda, a mão direita, ou até mesmo a testa para acionar o interruptor, como você faz isso não importa muito, e como fazê-lo é entendido por todos. É aí que entra o termo “baixa precisão”. O resultado aqui não varia, a menos que a lâmpada esteja queimada ou não haja eletricidade, mas você entendeu a ideia, não precisa de um POP para isso. No seu trabalho ou na sua vida pessoal, se o processo estiver sendo realizado de maneira fluida e eficiente por todos que executam essa tarefa, permitindo que o valor flua de forma tranquila para produzir um resultado

consistente, então, a menos que você vá melhorar a forma como faz esse processo, não há muito benefício em dar mais atenção a ele. Acender a luz não adiciona estresse significativo ao dia de ninguém! Processos lâmpada são ótimos. Se vivêssemos em um mundo perfeito, tudo seria um processo lâmpada. Seria óbvio como realizá-lo e difícil, se não impossível, para até mesmo uma pessoa inexperiente cometer um erro. De fato, transformar a maioria dos nossos processos em processos lâmpada é um bom objetivo no caminho para O.T.I.M.Os Processos

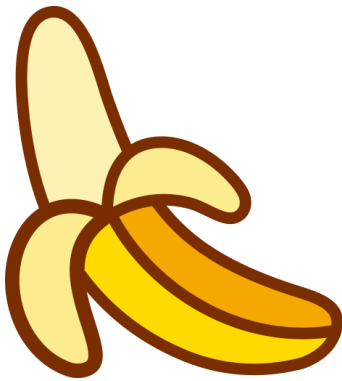


Figure 3 : Do you know how to do it right?

Agora, vamos à segunda categoria de processo, que chamaremos aqui de “**PROCESSOS BANANA.**” Eu sei o que você está pensando, o irlandês finalmente perdeu a cabeça! Fique comigo, ouça o que eu tenho a dizer!

Recentemente, descobri que estive descascando bananas “errado” minha vida toda! A maioria das pessoas faz o mesmo. A maneira dominante de descascar uma banana é pelo “cabo”, onde dobramos o cabo tentando quebrar a casca para abri-la.

Dependendo da banana, às vezes é fácil, mas muitas vezes, se estiver muito madura ou não madura o suficiente, lutamos para começar, acabando com uma banana amassada ou mordendo para descascar, uma bagunça! Recentemente, descobri que é muito, muito mais fácil descascar bananas pela outra ponta! Basta aplicar uma leve pressão na ponta, e ela descasca super fácil, independentemente do estado da banana!

Espero que você esteja começando a entender. “Processos banana” são aqueles que podem ser compreendidos e realizados com esforço pela maioria das pessoas, mas há uma maneira ótima de fazê-lo, e se todos soubessem disso, economizaríamos muito tempo e esforço no processo, levando a resultados melhores e mais consistentes. Esses são processos em que um POP pode ser muito útil. Um processo banana simples na Lumen Electronics seria trocar o cartucho da nossa impressora. É algo que não precisa ser feito com frequência, então é fácil esquecer como foi feito da última vez. Antes do POP, isso começava com uma boa dose de palavras meus, seguida de uma busca no YouTube com o modelo da impressora para tentar entender, procurando onde os cartuchos de reposição estavam guardados, etc.



Figure 4 The QR CODE on our printer (photo to be changed – just a placeholder)

Agora, temos um Código QR da GembaDocs na impressora, “Como trocar o cartucho da impressora”, e é fácil! Então, este é um processo banana muito simples, mas qualquer processo que tenha uma “lacuna de conhecimento” que possa interromper o fluxo de execução ou onde o resultado possa variar devido à execução inadequada se beneficiará de um POP bem documentado. A variação no resultado de um processo banana, por definição, não ameaça a vida ou os negócios, e por isso eles são de “precisão média”. Não são “obrigatórios” para serem seguidos à risca, eles servem como orientação.

Isso nos leva à terceira e última categoria de **“PROCESSOS SEMÁFORO.”**

Esses tipos de processos são de **“alta precisão”** e **precisam ser seguidos exatamente**, caso contrário, há um sério risco ao resultado em termos de segurança, qualidade, custo ou experiência do cliente. Eles são obrigatórios, assim como os semáforos: você não ultrapassa o sinal vermelho, ou o resultado provavelmente será ruim!

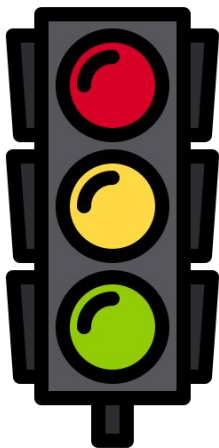


Figure 5: You don't want to "run a RED!"

É fácil pensar nesses processos como “coisas perigosas”, como usar o Equipamento de Proteção Individual adequado para realizar uma tarefa ou o processo de fazer uma avaliação de risco antes de preparar um canteiro de obras, mas não se trata apenas de coisas de vida ou morte. Muitos processos na vida ou nos negócios se enquadram nessa categoria. Estamos apenas introduzindo um recurso no GembaDocs que permite aos usuários adicionar clareza a isso. Eles podem rotular um POP inteiro ou uma etapa individual do processo como “Crítica”. Recomendamos que isso seja usado com cuidado, pois, se você tentar fazer tudo ser crítico, nada será crítico!

Novamente, na nossa empresa, Lumen Electronics, temos que enviar pacotes para clientes em todo o mundo. O John, em nosso escritório, normalmente faz isso. Ele agenda o transporte, embala e etiqueta a caixa, tudo simples e fácil. O processo flui sem dificuldades ou interrupções. John entende o processo, e quando ele o faz, é um processo fluido e eficiente com um resultado consistente.

No entanto, o que acontece se John não estiver e precisarmos enviar um pacote? Deus me livre de ter que fazer isso! Antes de documentarmos o processo com um POP, era o CAOS?!

Era assim:

Qual empresa de transporte usamos para qual tipo de pacote, para onde? Como fazemos a solicitação de coleta? Como embalamos e imprimimos a etiqueta para a caixa? Ligações telefônicas, pesquisas no Google, procurando etiquetas e fita adesiva, um pesadelo! E quanto ao resultado, não era consistente, não era ideal. Muitas vezes enviávamos com o transportador errado, o que custava muito mais do que deveria. Embalávamos os produtos incorretamente, desperdiçando material de embalagem ou não protegendo o produto adequadamente, o que levava a danos no transporte e reclamações de clientes. Mais resultados ruins. DESPERDÍCIO! DESPERDÍCIO! DESPERDÍCIO EM TODO LUGAR!

Então, embora talvez não seja evidente à primeira vista, nosso processo de envio é um processo semáforo porque pode afetar o custo e, mais importante, a experiência do cliente.



- Simples
- Baixa precisão
- Resultado não variável
- Alta redundância
- **Não precisa de POP**



- Complexidade média
- Precisão média
- Resultado variável, mas não crítico
- Redundância de baixa a média
- **POP pode facilitar**



- Alta complexidade
- Alta precisão
- Resultado variável e crítico
- Redundância de média a alta
- **POP obrigatório com treinamento**

EVOLUÇÃO

Figura 7: Os 3 tipos de processo

Parte 3: O.T.I.M.O

Quando temos um POP (Procedimento Operacional Padrão) claramente documentado, que todos podem seguir para realizar uma tarefa com o mínimo de esforço, entregando um resultado consistente, faz uma grande diferença para todos, e todos ganham.

Essa é uma grande parte do motivo pelo qual sou pessoalmente tão apaixonado por divulgar a diferença que os O.T.I.M.O Processo podem fazer. Sem eles, a máquina organizacional funciona à base do “conhecimento tribal,” que foi acumulado ao longo de anos de experiência, geralmente residindo na cabeça de poucas pessoas, que acabam sendo os "gargalos" para diversas tarefas. É muito difícil para novos funcionários em um ambiente

assim. Processos críticos não são documentados e, depois de receberem uma rápida explicação do trabalho, eles são deixados para lutar na batalha da sobrevivência, onde aqueles que não conseguem acompanhar são vistos como o problema, e não o ambiente organizacional ao qual foram submetidos. Isso gera estresse e alta rotatividade de pessoal, o que aumenta ainda mais a carga sobre as pessoas que detêm o Conhecimento Tribal, que, em vez de serem produtivas, passam o tempo supervisionando tarefas mundanas para aqueles que estão entrando e saindo pela porta giratória de novos funcionários. Ninguém ganha.



"Este é o Bill.

Bill não guarda conhecimento tribal.

Bill sabe que ajudar os colegas de equipe o torna mais bem-sucedido.

Seja como o Bill."

Quando há ausência de O.T.I.M.O Processo, os líderes passam seu tempo lidando com os detalhes operacionais do negócio, apagando incêndios ao longo do dia, intervindo nas lacunas de conhecimento e onde os resultados dos processos não atendem às expectativas, como com o cliente, que também não está ganhando.

“Aquele pacote que você nos enviou estava danificado e precisamos de crédito pelos produtos danificados.” O Cliente perde, a empresa perde, e agora todos estão ainda mais estressados porque estamos, na verdade, realizando um trabalho que nem deveria existir. Tudo porque a pessoa que embalou aquela caixa “deveria” (eu digo que a palavra “deveria” muitas vezes está carregada de decepção!) ter sabido como embalar o produto corretamente.

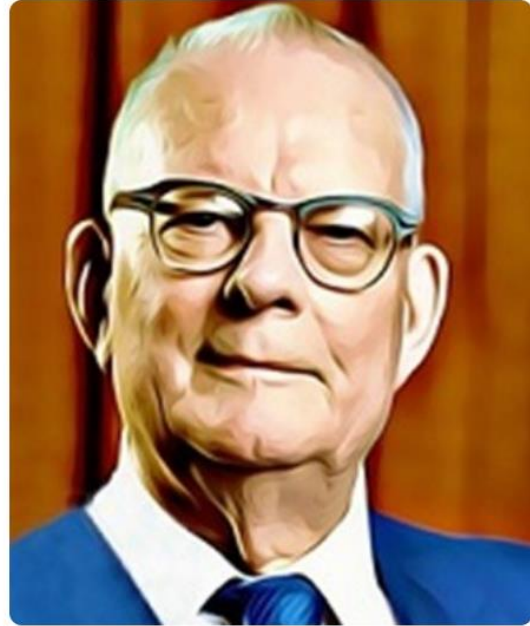
Se erros acontecem em um ambiente O.T.I.M.O , nossa primeira suposição não é que alguém não se importou ou foi incompetente; é que havia algo em nossos processos que permitiu que o erro ocorresse, seja diretamente no processo, seja em nossos processos de treinamento que apoiam nosso processo operacional. O que precisamos mudar nos processos para melhorar?

"Eighty-five percent of the reasons for failure are *deficiencies in the systems and process rather than the employee.*

The role of management is to change the process rather than badgering individuals to do better."

"The worker is not the problem. The system is the problem. *If you want to improve performance, you must work on the system.*"

– Dr. Edwards Deming



"Oitenta e cinco por cento das razões para o fracasso são deficiências nos **sistemas e processos** em vez de nos funcionários. O papel da gerência é mudar o processo, e não pressionar os indivíduos para que façam melhor."

"O trabalhador não é o problema. **O sistema é o problema.** Se você quer melhorar o desempenho, **você deve trabalhar no sistema.**"

– Dr. Edwards Deming

Figura 9: Se você não ouviu falar de Deming, confira!

Espero que você esteja entendendo o panorama, certo?

O.T.I.M.Os Processos fazem a diferença.

Desenvolvi o acrônimo O.T.I.M.O para ser o “como” de se obter O.T.I.M.Os Processos. Na verdade, é um processo passo a passo, uma lista de verificação para você e todos em sua organização seguirem, a fim de ajudar a tornar qualquer O.T.I.M.O Processo

Lembre-se:

“O.T.I.M.Os Processos são claramente entendidos pelas pessoas que os realizam de maneira fluida e eficiente, permitindo que o valor flua para produzir um resultado consistente.”

Então, aqui está o que as letras significam em um nível básico:

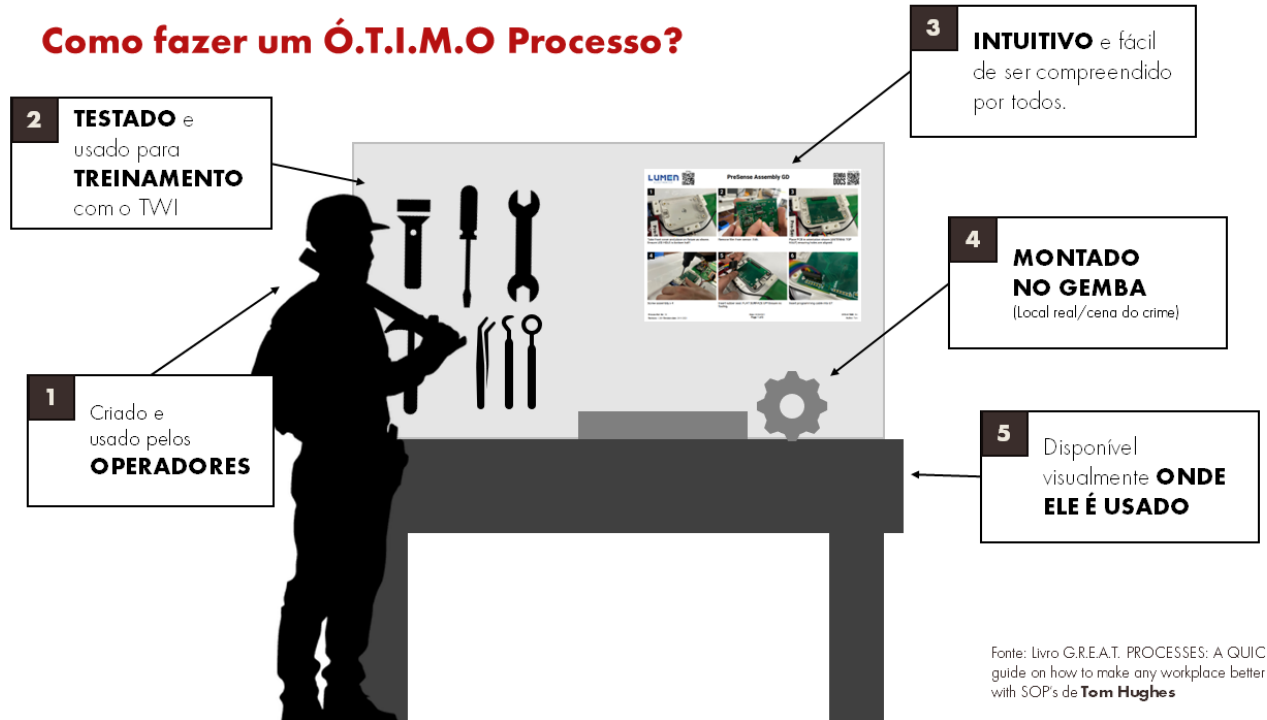


Figura 10: O Acrônimo O.T.I.M.O: memorize-o! Agora, vamos detalhar isso.

Aqui o livro seguirá a sequência proposta pelo acrônimo original G.R.E.A.T.:

O que torna um O.T.I.M.O Processo?

G – GEMBA – **M** (**MONTADO NO GEMBA - Local real/cena do crime**)

R – RECONHECIDO - **O** (**Criado e usado pelos OPERADORES**)

E – FÁCIL (Easy) – **I** (**INTUITIVO e fácil de ser compreendido por todos.**)

A – DISPONÍVEL NO PONTO DE USO (AVAILABLE at point of use) – **O** (**Disponível visualmente ONDE ELE É USADO**)

T – TESTADO E TREINADO – **T** (**TESTADO e usado para TREINAMENTO com o TWI**)

G – significa GEMBA – é a segunda e última expressão que pode parecer jargão que você



Figura 11: Ninguém quer ver essa cara!

ouvirá neste livro. Gemba significa “local de trabalho” em japonês, ou também “local do crime.” Para nós, é o lugar físico onde o valor é adicionado, o produto montado, o cliente atendido ou o clique do mouse acontece.

O.T.I.M.O Processo são desenvolvidos no Gemba.

Isso é, na verdade, muito mais importante do que pode parecer à primeira vista. A maneira

tradicional de documentar um processo seria assim: o gerente seria aquele com o bloco de notas e caneta, tirando fotos com o celular e depois levando o papel impresso para as pessoas, pedindo feedback. Nessa situação, adivinhe quem é o dono desse POP? Quem é o dono desse processo? Bem, posso lhe dizer uma coisa, não são as pessoas que realmente agregam valor, e isso é super importante. É aqui que o GembaDocs realmente brilha. Foi por isso que demos esse nome a ele. Tudo pode acontecer no Gemba. Usando o aplicativo móvel ou a versão para desktop, é muito simples, rápido e fácil tirar uma foto/vídeo para cada etapa, adicionar algum texto e repetir até terminar. Não importa se é um processo físico ou virtual, não há distanciamento do Gemba, e é aí que a propriedade do processo permanece. Isso me leva diretamente à segunda letra, que é...

R – de RECONHECIDO. Então, já marcamos a primeira etapa. O SOP foi 100% desenvolvido no Gemba. No entanto, para que seja útil, ele precisa ser RECONHECIDO pelas pessoas e realmente utilizado! Na minha experiência, isso tem muito mais chances de acontecer quando as próprias pessoas que estão realizando o trabalho documentam o processo, quando o método do processo é desenvolvido por ou, no mínimo, junto com as pessoas que estão fazendo o trabalho, trabalhando de forma colaborativa, como uma equipe.

When someone with no idea how to do your job, tries to tell you how to do your job...



"Quando alguém que não faz ideia de como fazer o seu trabalho tenta te dizer como fazer o seu trabalho..."

Figura 1: Como as pessoas do Gemba se sentem quando não são donas de um SOP.

Dependendo de quão técnica ou crítica é a tarefa, especialmente para Processos Semáforo, gerentes, engenheiros ou especialistas em processos podem facilitar o processo, mas quanto mais próxima a responsabilidade pelo SOP estiver das pessoas que realmente realizam o trabalho, melhor. Quanto mais responsabilidade os trabalhadores do Gemba tiverem, menos trabalho sem valor agregado será necessário em auditorias e verificações para garantir que o padrão está sendo cumprido. Quando as pessoas no Gemba

veem o SOP como uma ferramenta útil para tornar suas vidas mais fáceis, e não como uma espécie de algema imposta pela gestão coercitiva, elas o seguirão, melhorarão e garantirão que ele esteja sempre atualizado. Especialmente quando possuem uma ferramenta apropriada como o GembaDocs para facilitar isso.

A próxima letra é E, que significa FÁCIL(Easy). O processo documentado deve ser lógico, fácil de usar e fácil de entender. Antes do GembaDocs, na Lumen, se tivéssemos investido tempo para desenvolver algum tipo de POP, ele seria tipicamente um bloco de texto que ninguém, exceto a pessoa técnica que o escreveu, teria esperança de entender! Isso não nos ajuda a deixar de depender do conhecimento tribal. Então, novamente, uma das razões pelas quais o GembaDocs é tão poderoso é que, com a abordagem simples passo a passo, com imagens, vídeos e texto, ele força o usuário a documentar o processo de forma simples, fácil de entender e, portanto, ser uma ferramenta útil para apoiar alguém durante o período de aprendizado de como realizar um processo. É fácil percorrer as etapas em uma sequência lógica, ao mesmo tempo em que se realiza a tarefa.



Figure 6: Do it like Lionel here

A quarta letra é A, que significa **DISPONÍVEL NO PONTO DE USO**, o que quer dizer exatamente isso! Durante praticamente toda a minha carreira, mesmo quando os POPs



"Cadê aquele SOP de novo?"

Figura 1: Coloque todos eles no GembaDocs.

foram escritos, eles muitas vezes não estavam nem perto do Gemba, muitas vezes guardados em uma pasta arquivada em algum armário, ou em um diretório que todos esqueceram. Portanto, quando o POP não está fisicamente onde é necessário, não deve ser uma surpresa que ele não esteja sendo usado!

Novamente, abordamos firmemente essa questão de "Disponível no Ponto de Uso" no GembaDocs. Os POPs podem ser visualizados

em qualquer lugar, passo a passo no aplicativo, impressos e colocados no Gemba, acessados por meio de um código QR no Gemba ou simplesmente armazenados como um link de URL no seu computador. Eles podem ser disponibilizados facilmente, independentemente de onde o seu Gemba esteja, até mesmo em um caminhão na estrada!



Figure 7: Testing? GOOD!

T significa TESTADO e também TREINADO.

Entendeu o que eu fiz aqui? Dupliquei o "T!" É importante que os POPs sejam TESTADOS antes de serem implementados para as pessoas do Gemba, para garantir que eles atendam aos critérios de "FÁCIL". Isso é "bom de fazer" para processos banana, mas

absolutamente essencial para Processos Semáforo! Também pode ser uma boa prática ter "aprovadores" formais que verifiquem as coisas antes de o POP ser liberado. Novamente, incluímos um processo de aprovação no GembaDocs que facilita isso.

Nosso segundo "T" é de TREINAMENTO, e isso é crítico, porque muitas vezes, apenas ler um POP não é suficiente para realmente entender as nuances de uma tarefa complexa e transferir todo o conhecimento necessário para apoiar alguém que não está familiarizado

com a tarefa a realizá-la com sucesso. Então, embora o POP seja um guia essencial, as pessoas que executam tarefas Semáforo precisam ser treinadas e apoiadas adequadamente. Você não gostaria de voar com um piloto que apenas leu o manual do Boeing 747, gostaria?

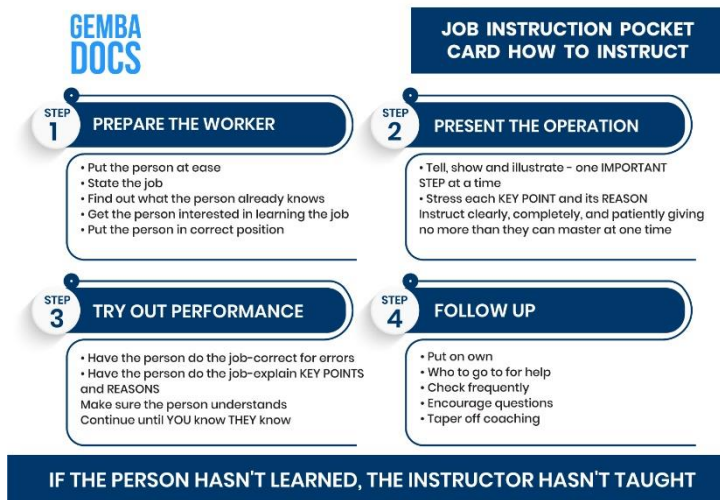


Figure 8: The TWI (Training Within Industry) Pocket-card for Training*

saber nada" sobre uma tarefa, até indicar que gostariam de aprender, passando por "em treinamento", operando sem supervisão, até estarem "capazes de treinar outros". Isso ajuda a fornecer uma visão geral de onde existem oportunidades para obter maior cobertura para tarefas críticas e para que os membros da equipe se tornem multiespecialistas.

Para garantir que a "corda seja mantida esticada" nesse sentido, muitas organizações no mundo da Melhoria Contínua têm "matrizes de treinamento" que mostram o nível de treinamento de todos os membros da equipe em relação a todas as tarefas críticas no negócio. A matriz indica o nível de competência deles, desde "não

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4	Not Trained	Familiar	Trained	Guru											
5	0	1	2	3											
6															
7															
8	Name	Procurement	Skill1	Skill2	Skill3	Skill4	Skill5	Negotiation	Skill1	Skill2	Skill3	Skill4	Skill5		
9	Fred		2	0	2	2	0		2	0	2	2	0		
10	Bill		2	1	2	3	1		2	1	2	3	1		
11	Steve		3		2	2	0		3	2	2	2	0		
12	Mark		2	0	2	1	0		2	0	2	1	0		
13	Geoff		0	1	2	2	2		0	1	2	2	2		
14	Total		9	2	10	10	3		9	4	10	10	3		

Figura 17: Uma matriz de treinamento típica

***Cartão de instrução de trabalho sobre como instruir**

Passo 1: Prepare o trabalhador

- Coloque a pessoa no contexto
- Indique o trabalho
- Descubra o que a pessoa já sabe

- Desperte o interesse da pessoa em aprender o trabalho
- Coloque a pessoa em uma posição correta

Passo 2: Apresente a operação

- Diga, mostre e ilustre – um PASSO IMPORTANTE de cada vez
- Destaque cada PONTO-CHAVE e sua RAZÃO
- Instrua de maneira clara, completa e paciente, dando uma etapa de cada vez, até que possam dominar ou fazer sozinhos

Passo 3: Teste o desempenho

- Faça a pessoa realizar o trabalho – corrija os erros
- Faça a pessoa executar o trabalho – explique os PONTOS-CHAVE e as RAZÕES
- Certifique-se de que a pessoa entendeu
- Continue até SABER que sabem

Passo 4: Acompanhamento

- Coloque a pessoa no trabalho
- Verifique se precisa de ajuda
- Incentive perguntas
- Dê suporte e orientação

Se a pessoa não aprendeu, o instrutor não ensinou

Então isso é G.R.E.A.T! Agora você sabe o que isso significa e, para a maioria das organizações, implementar essa metodologia representa uma melhoria significativa.

Você vai descobrir que, ao colaborar como equipe para identificar a melhor maneira de realizar suas tarefas, chegará à melhor seleção de ideias de todos. Esse exercício inicial de

desenvolvimento do processo já será um grande avanço para muitas das pessoas que realizam essa tarefa, proporcionando um processo mais rápido, melhor e mais fácil do que o permitido pela parcela individual de conhecimento tribal de cada um.

O.T.I.M.O Processo também se tornam uma linha de base.

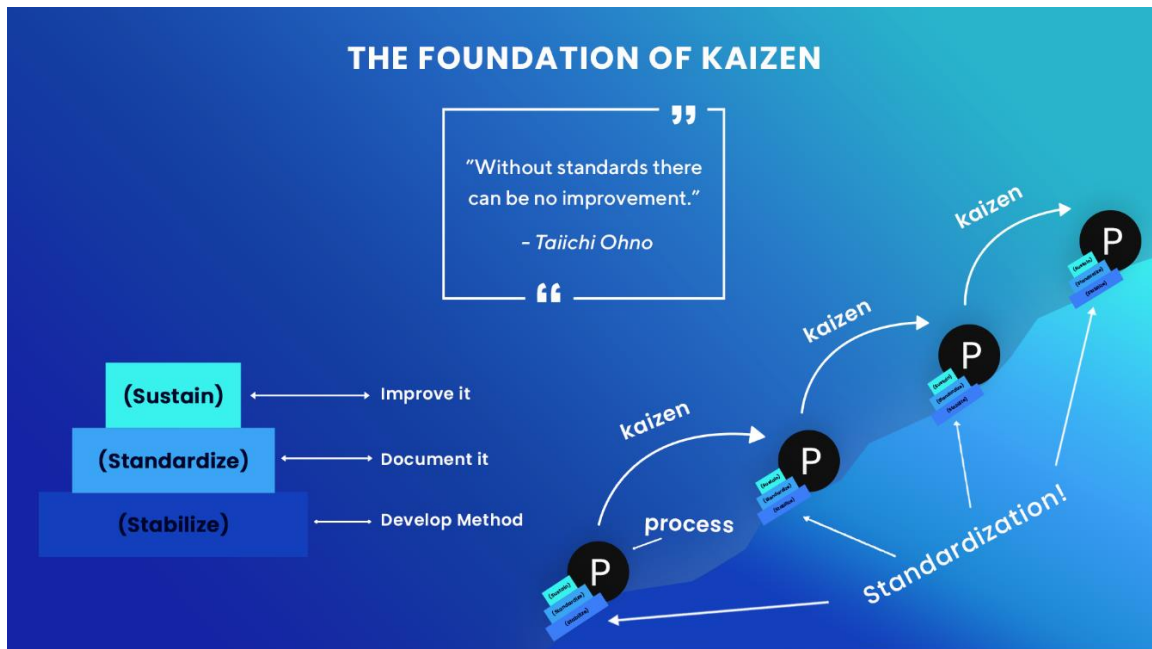


Figura 18: Como os Padrões ajudam você a melhorar*

*A Fundação do Kaizen

"Sem padrões, não pode haver melhoria."

– Taiichi Ohno

(Sustentar) ← Melhorá-lo

(Padronizar) ← Documentá-lo

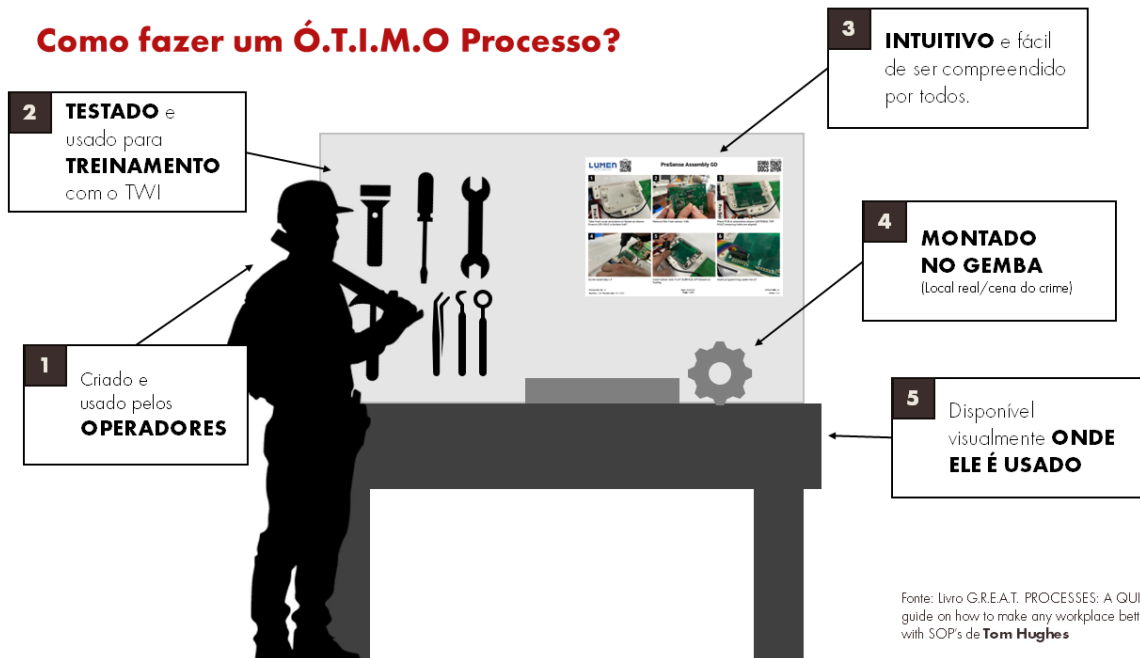
(Estabilizar) ← Desenvolver o método

Kaizen → Processo → Padronização!

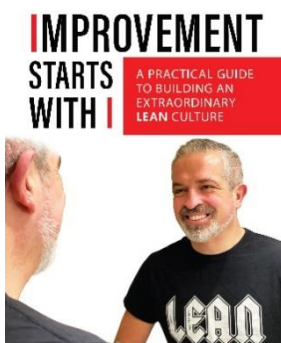
Como o guru da melhoria contínua japonesa, Taiichi Ohno, disse: "sem padrões, não pode haver melhoria". O que isso significa é que, **sem uma linha de base, qualquer "melhoria" se torna apenas outra fonte de variação em termos de como o processo flui e o resultado.**

Então, quando obtemos O.T.I.M.O Processo, sempre estaremos melhorando a partir de uma base consistente.

Lembre-se:



Parte 4: COMEÇANDO



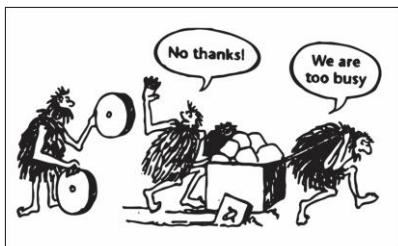
O método O.T.I.M.O de estabelecer POPs fornece um guia para ajudá-lo a entender como fazer sua organização funcionar dessa maneira, mas ainda não responde completamente à pergunta: por onde e como começar?

Vamos fazer isso agora!

Primeiro de tudo, vou repetir o que escrevi no meu último livro sobre construção de uma cultura de melhoria contínua, cujo título é: "A MELHORIA COMEÇA COMIGO" ("IMPROVEMENT STARTS WITH I").

Então, nas SEMANAS 1 e 2 – COMEÇE POR VOCÊ MESMO

Ninguém gosta de ser mandado fazer algo, de ter novas tarefas ou até mesmo ferramentas impostas. Raramente acaba bem. Portanto, estou dizendo que, não importa onde você esteja na organização, no topo do organograma ou em qualquer outro lugar, **comece aplicando o O.T.I.M.O diretamente nos processos sob sua responsabilidade.** Faça disso um "processo de puxar." Puxar, não empurrar. Inscreva-se para uma versão gratuita do GembaDocs em <https://gembadocs.com/> ou simplesmente baixe o aplicativo para começar.



"Não, obrigado!"

Homem à direita (puxando a roda quadrada): "Estamos muito ocupados."



Aqui está uma lista de 7 possíveis lugares onde documentar o POP pode ser um ótimo ponto de partida:

1. Como fazer algo simples – usar a máquina de café / trocar o cartucho da impressora / misturar tinta
2. Padrões de limpeza: Banheiros, Áreas de Produção, Equipamentos
3. Abertura / Fechamento da Instalação
4. Processos "Centrais" de Produção – Montagem / Operação de Máquinas / Inicialização / Desligamento / Processos de Manutenção
5. Processos de Back Office – Faturamento / Pedidos de Compra / Tarefas Contábeis Diárias, Semanais, Mensais
6. Tarefas complexas executadas com pouca frequência (como aquele processo anual que você sempre esquece como fazer!)
7. Trabalho de Campo – Preparação de Obras / Processos de Instalação e Manutenção / Atualização de Outros Ferramentas de Software

"Como fazer" simples não precisa do tratamento completo do O.T.I.M.O , mas pode ser uma ótima maneira de demonstrar como os POPs podem ajudar no fluxo e serem ferramentas úteis para você e para os outros. É ótimo "**colocar a resposta onde está a pergunta**" e gerar entusiasmo na organização sobre a novidade.

SEMANAS 3 E 4: ALINHE SUA EQUIPE

Depois de fazer isso por uma ou duas semanas, comece a pedir que sua equipe leia este livro. Não é muito pedir a ninguém, pois são apenas 30 minutos de áudio ou uma leitura curta. Isso é importante porque, como mencionei na introdução, serve para "**colocar todos na mesma página.**"

Então, convide-os para sua conta no GembaDocs, para que eles possam baixar o aplicativo e todos os POPs estejam conectados. Peça-lhes para começar a brincar com o aplicativo dentro de suas áreas de responsabilidade e apenas se divertir com isso. Comece a reunir a

equipe para discutir como estão se beneficiando, que desafios encontraram e como superá-los. Nosso principal objetivo aqui é construir curiosidade para que as pessoas queiram criar POPs, vejam como é FÁCIL fazer isso no GembaDocs e tenham uma ideia de como isso os beneficiará como uma ferramenta útil no dia a dia de trabalho. Quando isso acontecer, você cria "puxar," e é aí que as coisas começam a ficar realmente interessantes!



Conhecimento Tribal

Texto sobre a imagem à direita: [Gemba Docs](#)

Legenda: "Esse é o que eu mais gosto, mas parece que todo mundo prefere o outro."

SEMANAS 4 EM DIANTE

Agora que motivamos a equipe, podemos começar a estruturar onde realmente precisamos de POPs e começar a planejar e atribuir responsabilidades junto com prioridades e prazos. Se você estiver procurando o que focar nesta fase, procure onde não há fluxo no processo ou onde temos variação excessiva no resultado, seja para processos banana ou semáforo. Processos lâmpada não são nosso foco.

Dependendo do que for apropriado para o seu negócio, a lista destacada na seção "Comece Por Você Mesmo" pode ser usada como uma ferramenta de planejamento e priorização

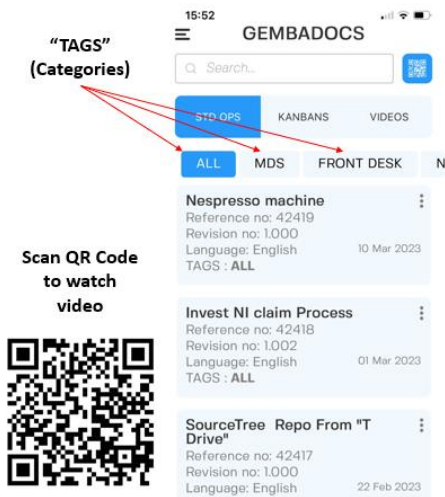


Figure 9 : How tags look in the GembaDocs app

para o que você deseja documentar e quando. Se sua organização já tiver alguns POPs, planilhas ou manuais de equipamentos, é uma boa ideia começar a enviá-los como PDFs para o GembaDocs, para que a equipe se acostume a ter tudo centralizado em um só lugar.

Nesses primeiros momentos, é recomendável desenvolver um sistema de nomenclatura, como incluir um prefixo de departamento, por exemplo, PRD para Produção, AC para Contabilidade, etc., para tornar os POPs organizados e fáceis de acessar no software.

À medida que mais e mais processos da sua empresa se tornam O.T.I.M.O , você pode começar a organizá-los com "Tags" no GembaDocs. Esse recurso permite categorizar efetivamente os POPs e restringir o acesso apenas para quem precisa vê-los, para que possam usar a função de pesquisa no GembaDocs de maneira mais eficiente. Isso também permite que processos mais confidenciais sejam centralizados com acesso restrito estritamente para aqueles que precisam ter acesso. Isso pode ser útil para processos que não precisam estar abertos para todos, como processos bancários, de folha de pagamento e de recursos humanos, por exemplo. Uma estratégia de implementação é essencial para garantir que todos estejam disponíveis no Ponto de Uso. A melhor maneira de fazer isso depende de como o POP será usado. Onde será usado com frequência por muitas pessoas diferentes, como um processo de limpeza, é melhor imprimir e exibir o processo inteiro; se for algo acessado

ocasionalmente, como "como fazer" simples, então um código QR é ótimo. Se você precisar acessar muitos processos diferentes em um único ponto, como uma estação de trabalho ou um caminhão, um PC com GembaDocs ou o aplicativo no



Figure 10: Scan the QR CODE to watch a video on deploying SOP's

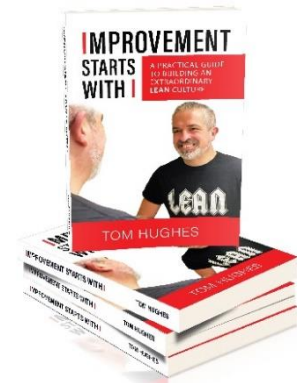
celular é o caminho certo. O ponto principal a considerar com a implementação é: **"onde quer que a pergunta seja feita, é onde o POP deve estar!"**

Enquanto concluimos este guia curto, gostaria de compartilhar a experiência de inúmeros clientes do GembaDocs. Você descobrirá que, à medida que as pessoas se acostumam com os padrões e sua utilidade, elas começam a criar POPs à medida que veem a necessidade. Você não precisará pressionar isso. Não me lembro da última vez que pedi a um dos nossos funcionários para fazer um GembaDoc, porque eles simplesmente os criam à medida que vão trabalhando, como parte do nosso DNA operacional. Eles entendem o poder dos O.T.I.M.O Processo e como isso torna tudo mais fácil. Siga este processo e isso acontecerá com você também.

ENTÃO É ISSO POR ENQUANTO

ESTE É TOM HUGHES DESEJANDO A VOCÊ TUDO DE MELHOR NO CAMINHO PARA O.T.I.M.O PROCESSO!

Se você gostou deste pequeno livro, por favor, faça um favor a este autor e empreendedor e espalhe a palavra compartilhando com seus amigos e rede AGORA. Não cobro por nenhum dos meus livros e o mundo poderia se beneficiar de mais O.T.I.M.O Processo e melhores locais de trabalho.



Se a abordagem aqui ressoou com você, pode querer conferir meu primeiro livro, "A Melhoria Começa Comigo, um guia prático para construir uma cultura Lean extraordinária." Está disponível gratuitamente no aplicativo Lean Play e em outros formatos em <https://improvementstartswithi.com/>. Meus contatos estão disponíveis no site também. Fique à vontade para entrar em contato!

Antes de ir, um enorme agradecimento, como sempre, à minha linda esposa Fiona, minha família, Deus & Guru, meu amigo e mentor Paul Akers, e todos os meus amigos Lean, especialmente aqueles no grupo do Signal "A Melhoria Começa Comigo". Vocês são INCRÍVEIS!

Ó.T.I.M.O PROCESSO

"John está de folga esta semana e ninguém sabe como fazer o"

"Aquele cliente está no telefone. Esquecemos de fazer o de novo."

"Não importa quantas vezes eu diga, ainda não conseguimos fazer o direito."

SOA FAMILIAR?

Para a maioria de nós, isso é "normal" no ambiente de trabalho. Estes são os problemas típicos que significam que estamos apagando incêndios diariamente e essas são as coisas que drenam a energia de todos, tornando o trabalho DIFÍCIL.

Não precisa ser assim. Existe uma maneira melhor.

Você pode decidir ter O.T.I.M.O Processo Quando você tem esses processos, esses tipos de problemas talvez não desapareçam completamente, mas podem ser drasticamente reduzidos. Todos podem ter uma vida mais fácil, com menos estresse, esforço desperdiçado e melhores resultados para os funcionários, a empresa e seus clientes.

Então, a grande pergunta que você provavelmente tem é "bem, como fazemos isso acontecer?"

Primeiramente, posso lhe dizer o que a resposta não é. Não é como se pudéssemos agitar uma varinha mágica e encontrar "pessoas perfeitas" que sabem fazer tudo e produzem o resultado perfeito toda vez.

A resposta realmente está em desenvolver "O.T.I.M.O Processo", que efetivamente ajudam pessoas comuns a se tornarem mais "perfeitas", o que suponho ser "um tipo de mágica", e este livro vai explicar como fazer isso.

