Dez dicas para implantar melhoria contínua em sua empresa

Melhorar e conquistar é só começar (e persistir um pouquinho).

Claudemir Oribe (*)

"Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito."

Aristóteles.

Todos desejam melhorar, mas poucos estão dispostos a empreender os esforços para isso. Nos dias de hoje isso parece cada vez mais verdade. As gerações mais novas, que moram nas cidades, nasceram já acostumadas com as facilidades do dia a dia e não tiveram que carregar água, construir os próprios brinquedos ou ter que provar roupa na costureira. Tudo está pronto e a nossa disposição, às vezes, ao alcance dos dedos.

Isso pode minar a capacidade do indivíduo de desenvolver um raciocínio analítico, necessário para buscar soluções aos problemas que parecem ser cada vez mais frequentes.

A melhoria contínua precisa ser praticada e, para isso, é necessário que ela seja uma atitude normal do dia a dia, um hábito. E hábitos, não se desenvolvem da noite para o dia, eles precisam ser praticados. Seguem abaixo dez dicas para desenvolver a melhoria contínua na empresa. Essa lista não esgota o tema, mas pode ajudar a liderança a aumentar as chances de sucesso dessa iniciativa.

1. **Envolva a liderança e faça com que eles deem o exemplo:** as pessoas se espelham nos líderes. Eles precisam participar dos cursos e enfrentar o desafio de ensinar os demais e participar de reuniões de análise de problema de vez em quando.
2. **Crie uma cultura permanente de não aceitação de erros:** por trás de todo hábito há uma mentalidade. Quem aceita erros como coisas normais nada fará para resolvê-los. As pessoas precisam ser convencidas que problemas não são problemas mas verdadeiras oportunidades de crescimento e realização.
3. **Crie condições para que os problemas apareçam e para que as pessoas possam usar seu potencial:** se você observar o ambiente de trabalho, há uma série de empecilhos que

impedem as pessoas de fazer melhor, de usar suas potencialidades. Desde atitudes desmotivadoras até a falta de uma simples mesa de reunião. Como discutir melhorias se as pessoas não tem o mínimo necessário para sequer sentar e discutir. Outro recurso imprescindível é o tempo, que deve ser disponibilizado, independente dos resultados imediatos obtidos, afinal queremos criar um hábito.

4. **Desafie sua equipe instituindo metas SMART para serem atingidas:** Peter Drucker, o maior profeta da administração, já morto, afirmava que metas devem ser SMART[i]: Specific – Específica, Mensurable – Mensurável, Accessible – Realizável, Realistic – Realista e Timely - Tempo definido. Não seria bom para qualquer processo iniciar colocando expectativas irreais ou pouco ambiciosas.
5. **Crie grupos de melhoria focados em resultados ou de CCQ voltados para o aprendizado:** a escolha é sua. Grupos de melhoria tem um perfil pragmático e é para os valentes e destemidos. CCQs são para os mais humildes, com pouco grau de instrução e que precisam adquirir atitudes e experiências.
6. **Treine, garanta o aprendizado e dê suporte técnico e metodológico nos primeiros trabalhos:** habilidades não caem do céu. É preciso investimento em educação e treinamento em métodos e técnicas, como o MASP e ferramentas da qualidade. O fator positivo de toda habilidade é que ela automatiza depois de certo tempo: as pessoas usam sem perceber. Aí virou hábito!
7. **Elabore um cronograma comum para o desenvolvimento e término do trabalho:** as pessoas se motivam mais quando todos em volta estão envolvidos nos mesmos propósitos. Além disso, não tem como correr! Onde quer que vá, encontrará colegas fazendo as mesmas coisas, usando as mesmas metodologias e falando a mesma linguagem.
8. **Valorize o esforço e também os resultados publicamente:** qualquer assunto só é relevante quando está na pauta do dia a dia. Como já dizia Maslow, as maiores motivações do homem são a realização pessoal e a auto-estima. Todo resultado, seja concreto como indicadores e dinheiro, seja abstrato como o aprendizado e o espírito de equipe, precisam ser celebrados. As pessoas precisam e gostam de vibração.
9. **Inicie um novo ciclo de trabalho, antes mesmo de concluir o anterior, com mais pessoas que o ciclo anterior:** pode parecer estranho pensar na próxima etapa sem que a anterior esteja concluída, mas se pensarmos em nós mesmos em nossas vidas, é isso mesmo que

fazemos sempre, com qualquer desejo ou plano. Nada mais natural, então, saber, a sequencia dos projetos a desenvolver. E a cada ciclo, mais gente deve ser incorporada até, quem sabe, TODOS estejam pensando em alguma melhoria.

10. **Evolua o grau de complexidade dos problemas ou das ferramentas:** se desejamos criar uma mentalidade de melhoria, isso se aplica também ao próprio processo de melhoria. Mais métodos e mais ferramentas avançadas precisam ser introduzidas, não apenas para enfrentar problemas mais complexos, mas também para desafiar pessoas a superar seus limites.

Referências

DORAN, George T. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. **Management Review.** v. 70, Issue 11(AMA FORUM). 1981. p. 35-36.

DUHIGG, Charles**. O Poder do Hábito**: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KONDO, Yoshio. **Human Motivation**: a key fator for management. Tokio: 3A Corporation, 1989.

MASLOW, A. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

ORIBE, Claudemir Yoschihiro. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.

Nota:

[i] Embora o conceito de objetivo SMART seja comumente atribuído a Peter Drucker, ele apareceu pela primeira vez em 1981 na *Management Review* em artigo publicado por George T. Doran.