

Sétima estratégia chave – Auditorias Escalonadas de Processo. As Auditorias Escalonadas de Processo referem-se a auditorias sendo realizadas em diversos níveis da organização no chão de fábrica, tendo como objetivo principal, o suporte aos colaboradores (membros do time). Através das auditorias escalonadas de processo conseguimos identificar problemas (não conformidades), interpretando como oportunidades de aprender e consequentemente melhorar os processos através de uma atitude “GEMBA”, estabelecendo ações imediatas para o retorno à condição ideal de controle. Recebo muitos comentários sobre esta estratégia sobre a dificuldade de manter a sistemática rodando e principalmente a dificuldade em dar sequência nos planos de ação gerados pelas não conformidades encontradas durante as auditorias escalonadas de processo. Inicialmente é importante salientar que não podemos simplesmente elaborar os checklists (Lista de Verificação) e colocá-los no processo para serem efetuados as auditorias escalonadas de processo. Temos uma fase muito importante antes de colocá-las no processo para rodar. A fase do treinamento, qualquer coisa colocada no processo sem o correto treinamento certamente acabará no meio do caminho. Por exemplo, quando temos um operador efetuando uma auditoria escalonada de processo é extremamente importante que o operador entenda o porquê ele faz esta atividade. Um operador treinado para esta atividade certamente fará uma auditoria escalonada de processo correta, verificando eficientemente cada uma das perguntas colocadas no checklist. E quando detectado qualquer anomalia, ele estará apto a efetuar seu devido plano de reação para dar sequência ao processo. Já falamos da importância do treinamento, mas um treinamento robusto e completo, não apenas mostrando o checklist e dizendo para o operador que ele deve preencher este checklist antes do início do turno e se alguma coisa for encontrada de errado chamar o líder ou supervisor, mas precisamos treiná-lo no porquê, explicando detalhadamente as razões das perguntas colocadas no checklist e o impacto dessa atividade se efetuada incorretamente. Recentemente visitei uma empresa com uma dificuldade em estabelecer a sistemática das auditorias escalonadas, a empresa não conseguia para os primeiros níveis manter a veracidade da estratégia. Analisando o processo percebemos que os envolvidos não estavam devidamente treinados, ou seja, foram apenas “orientados” a preencher a devida lista de verificação e chamar pelo líder quando algo estivesse errado. Ou seja, os operadores simplesmente preenchiam os checklists automaticamente, colocando sempre como OK nos devidos campos. A preocupação do operador era simplesmente em preencher o registro e se livrar desta tarefa. Para o sucesso desta estratégia precisamos inicialmente montar as Listas de Verificação dos diversos níveis com perguntas relacionadas a cada um destes níveis. Para o primeiro nível precisamos focar o Posto de Trabalho, sua área, suas ferramentas de trabalho, sua organização. Lembre-se que para isso ocorrer são necessários padrões que devem ser estabelecidos e mantidos na área para confrontarmos o correto com o encontrado. Por exemplo, como podemos auditar uma área de trabalho colocando como **organizado se não sabemos qual é o padrão aceitável?** Outro ponto importante para este primeiro nível, são

As perguntas colocadas de forma clara e concisa. Lembre-se que o operador estará efetuando esta verificação e não podemos elaborar perguntas ambíguas, de difícil interpretação ou com duplicidade. Um exemplo de duplicidade, uma empresa colocou no checklist do primeiro nível a verificação do dispositivo à prova de erro. Estaria correto? Se levamos em consideração que pela estratégia chave de número 6 – Verificação do Dispositivo à Prova de Erro – já é determinado que seja feita uma verificação pelo menos uma vez ao turno, estaríamos colocando uma segunda verificação no início do turno, já que o primeiro nível efetua sua auditoria de processo no início do turno. Porém, poderíamos colocar a seguinte pergunta: Os padrões (bom e ruim) estão disponíveis para a verificação do dispositivo à prova de erro? Ou seja, estaríamos colocando para o primeiro nível se as ferramentas corretas estão disponíveis para o início do trabalho. Para segundo níveis as perguntas devem estar focadas na peça-produto, por exemplo, na aprovação da 1ª peça, perceba que para este nível a pergunta anterior seria válida: A verificação do dispositivo à prova de erro foi efetuada? Os demais níveis devem focar, processo, sistema, voz do cliente e verificação dos critérios de saída da estratégia resposta rápida. Veja que este último fecha o ciclo, com as verificações dos fechamentos das ações corretivas dentro do prazo e a institucionalização das lições aprendidas. Sabemos também da importância de um plano de reação bem detalhado contendo no formulário o campo de “o que foi feito”, para evidenciar que o plano de reação foi seguido (Quem, Quando e Como). Quanto ao Lean Manufacturing, aprendemos que todas as ferramentas já faladas anteriormente devem ser verificadas e mantidas com disciplina. Por exemplo, como manter um 5S sem as auditorias de verificação? Como manter um kanban se as quantidades não estão sendo obedecidas, ou se as embalagens não retornam, ou seja se as sinalizações não estão sendo seguidas. Portanto não podemos implementar nenhuma estratégia chave, programa ou ferramenta sem que estas não estejam sendo checadas periodicamente garantindo a excelência da atividade em todos os seus níveis. Vai uma dica, invista em treinamento robusto e consciente com todos os envolvidos, a explicação de cada razão, porquê preciso fazer isso? é essencial para atingirmos o grau de excelência nesta estratégia. Lembre-se que o QSB tem como objetivo principal a eliminação dos desperdícios em seu chão de fábrica, ou seja, no ganho (\$) financeiro com as oportunidades de melhorias aplicadas na fábrica, exatamente o mesmo objetivo do Lean Manufacturing (Produção Enxuta).

	QSB	LEAN MANUFACTURING
<b>Auditorias Escalonadas de Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de Verificação;</li> <li>• Participação de todos os níveis;</li> <li>• Plano de Reação – Ações imediatas;</li> <li>• Atitude Gemba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shitsuke;</li> </ul>