

COVID

## Combate ao isolamento com produtividade usando o PDCA: Parte 2

MARK REICH



Com a proliferação das reuniões virtuais necessárias para fazer o trabalho, enquanto muitos, se não todos, de nós estamos isolados em casa, precisamos garantir que as elas sejam produtivas. Afinal, uma reunião é meramente uma parte de um processo para alcançar uma meta. Na parte 1 deste artigo, escrevi sobre a importância de usar uma estrutura de comunicação, o Ho-Ren-So, para determinar se precisamos de uma reunião e, caso positivo, de que tipo precisamos. Nesta segunda parte, vou compartilhar o que aprendi na Toyota sobre como conduzir uma reunião produtiva.

Como acontece com muitos processos da Toyota, o PDCA está no centro de uma reunião ou de uma série de reuniões produtivas. Deixe-me explicar formas práticas de como isso funciona.

Primeiro, quando pensamos em aplicar o PDCA às reuniões, é essencial ter em mente alguns pontos importantes sobre o pensamento e a prática lean:

1. Queremos levar a autoridade para solução de problemas ao nível mais baixo da organização. Os indivíduos podem solucionar seus próprios problemas com uma estrutura definida.
2. Queremos um mecanismo para que o membro da equipe possa “puxar o *andon*” quando atingir um obstáculo, e uma reunião pode ser esse mecanismo (principalmente em ambientes que não sejam operacionais).
3. Antes de puxar o *andon*, o que vem a frente e o que está atrás deve estar claro. Estamos com o plano em dia ou não? O projeto geral, com seus prazos e KPIs, deve estar claro (e a reunião é uma etapa do processo).
4. Precisamos de uma estrutura para deixar clara a responsabilidade — quanto mais, melhor. Sim, nós, “trabalhadores intelectuais”, temos a tendência de resistir a muitas restrições, mas, por favor, lembre-se do valor e do propósito do trabalho padronizado. Ele nos dá a liberdade para determinar nosso próximo *kaizen* e liberar nossa criatividade. A responsabilidade clara mantém as pessoas engajadas e produtivas e nos ajuda a lutar contra o isolamento — sempre, mas especialmente agora.

Na Toyota, usamos a estrutura fundamental do PDCA para gerenciar uma reunião ou uma série de reuniões. Veja como:

#### **PLANEJAR:**

1. Deixe claro o propósito da reunião. No que esta reunião contribui para alcançarmos nossa meta de negócio?
2. Defina quem deve participar e quem deve apresentar.
3. Determine o “responsável” pela reunião e seu papel.
4. Defina quando a reunião deve acontecer (com base nas metas).
5. Deixe claro a duração da reunião, com base na agenda.
6. Crie uma agenda especificando os tópicos a serem endereçados.
7. Designe um apresentador para cada tópico e indique a quantidade de tempo que eles terão para apresentar.



## EXEMPLO DE AGENDA

| Reunião de equipe da liderança executiva   |  |      |
|--|--|------|
| Data: 04/09/2019   |  |      |
| Propósito: Revisar o trabalho da liderança para acelerar o lean em nossa organização |  |      |
| Participantes: Jim Barber (responsável pela reunião), John Caulfield, Lori Steffan   |  |      |
| Horário  | Item na agenda   | Quem |
| 8h-8h30  | Apresentações  | Jim  |
| 8h30-8h45  | Revisão do propósito da aprendizagem lean                            | John |
| 8h45~9h45  | Revisão das atividades até o momento e discussão das áreas de atraso | Lori |
| 9h45~10h   | Discussão das etapas para a próxima reunião                          | Jim  |

### Pontos-chave:

- A pessoa resolvendo o problema ou propondo a ideia deve deixar claro o problema a ser discutido **escrevendo-o em sua proposta.**
- A proposta ou outros materiais devem ser compartilhados com todos os participantes antes da reunião. Permita pelo menos dois dias para que eles tenham tempo de ler e preparar perguntas.
- Se estamos endereçando um problema ou reportando o progresso, qual é o nosso KPI? Como enxergamos que estamos alcançando nossas metas?

### EXECUTAR:

1. Defina quem vai liderar a reunião — a pessoa que gerencia a agenda (normalmente a pessoa que a define, mas não sempre).
2. Deixe claro quem controla o tempo e garante que a discussão não leve muito tempo em um tópico específico (normalmente, o líder da reunião).
3. Identifique quem apresenta e como as propostas serão apresentadas.
4. Designe responsabilidade por preparar as pautas.
5. Deixe claro o foco de cada item da agenda.



**Pontos-chave:**

- **Limite a apresentação de uma ideia a 10 minutos** para forçar a efetividade e a eficiência da comunicação.
- **Dedique mais tempo na discussão** e menos na explicação.
- Envie aos participantes o material com antecedência — isso mostra respeito aos participantes. Ler o que é enviado a você mostra respeito mútuo pelos outros de sua equipe.
- **Foque na “gestão da anormalidade”**. Dedique tempo aos itens em vermelho — os planos que estão atrasados e que, portanto, precisam de ajuda. Isso nos ajuda a desenvolver uma cultura de foco nos problemas e faz com que as pessoas se sintam confortáveis ao levantá-los.
- Esclareça os itens de ação no final da reunião determinando quem vai fazer e até quando.
- Compile e envie as pautas da reunião para **esclarecer a responsabilidade de acompanhamento** — quem vai fazer o que e quando.
- Um ponto-chave sobre as pautas: simplesmente anotar o que aconteceu na reunião não é suficiente. A tabela a seguir pode ajudar:

**PAUTAS DE REUNIÃO**

| Item da agenda | Atividade específica | Plano para esta semana | Item de acompanhamento | Responsável | Apoio | Prazo |
|----------------|----------------------|------------------------|------------------------|-------------|-------|-------|
|                |                      |                        |                        |             |       |       |

**VERIFICAR:**

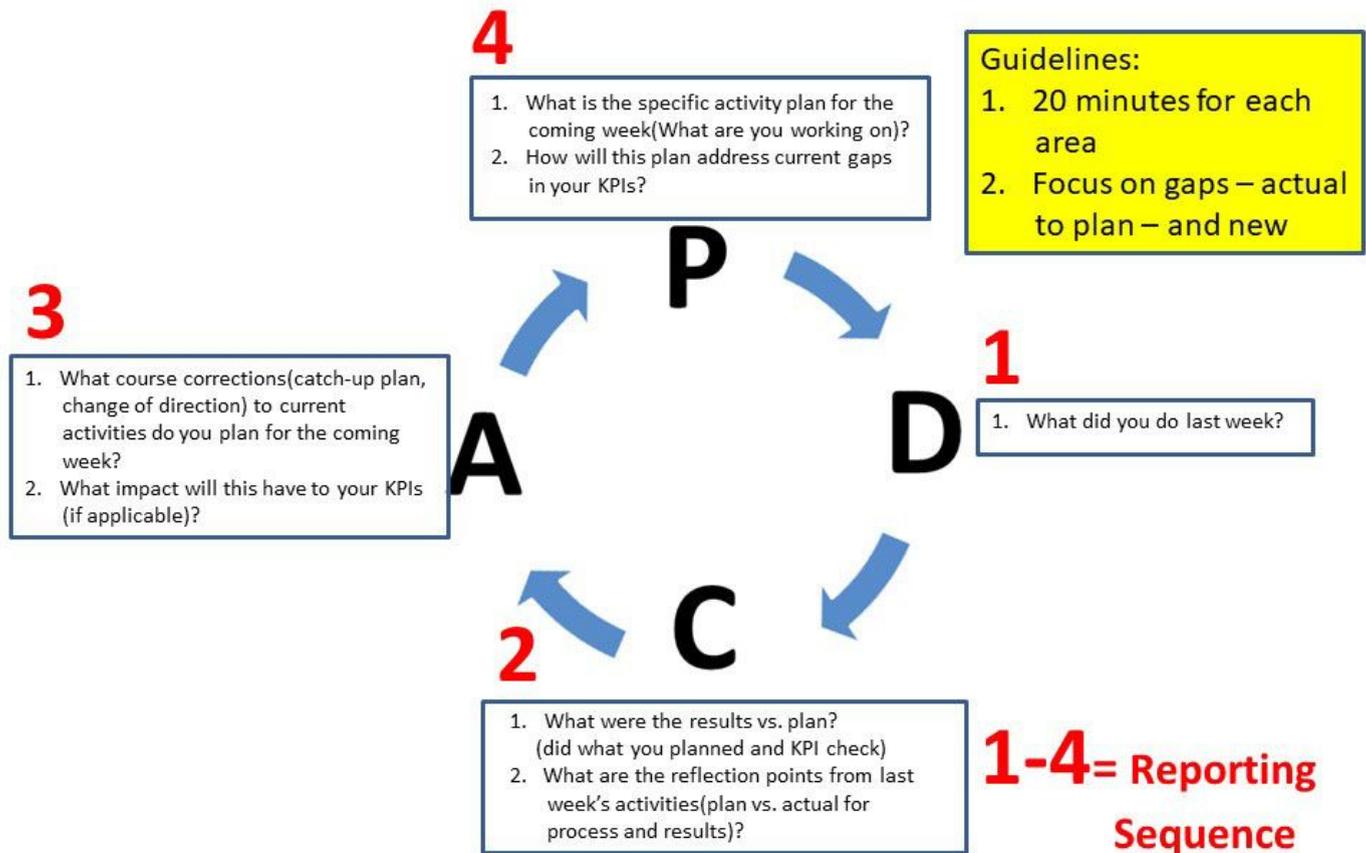
1. Encerre as pautas o mais próximo possível do final da reunião.
2. Confirme que as tarefas que precisam ser completadas antes da próxima reunião tenham sido designadas, especialmente se essa reunião fizer parte de uma série.
3. Reflita na efetividade da reunião: alcançamos nosso plano? Seguimos nossa agenda?



## AJUSTAR:

1. Considere se a estrutura da reunião deve ser mudada. Revise todos os itens da seção **PLANEJAR** acima.
2. Revise a agenda com base em nossa reflexão, definindo se atualizações são necessárias e quais são as informações a serem compartilhadas na próxima reunião.
3. Destaque os itens que estão atrasados (em vermelho) como uma área de foco para a próxima reunião.

## Weekly Report-Out Structure for Staff Meeting



As reuniões normalmente tem dois caminhos possíveis — elas podem nos derrubar e nos entediar ou nos engajar e nos tornar mais produtivos. Com todos nós participando de uma série infinita de reuniões virtuais nestes dias, todos nós nos sentiríamos melhores se elas fossem mais produtivas. O PDCA é uma estrutura



simples que nos ajuda a conduzir as reuniões e a monitorar nosso progresso em direção a nossas metas e nosso plano.

Fonte: [Lean Post](#)

**Publicado em 02-06-2020**

