**Aula\_1 – Planejamento de planos de ação**

**Objetivos:**

1. Aplicar ferramenta para o levantamento de ideias para solucionar os problemas.
2. Estabelecer critérios para implementação e classificação das melhores ideias geradas.

**Entregas aula 1**

* ***Brainstorming*** para levantamento das oportunidades de melhorias no estudo de caso.
* ***Multivotação*** para classificar as melhores ideias para solucionar os problemas.

**Anexo**

* Templates (*Brainstorming*, *Multivotação*)

**Caso\_06**

Após a equipe ‘Dominar’ ter classificado e priorizado uma ordem de atuação para eliminar as causas raízes que estavam impactando na qualidade dos biscoitos, eles agendaram uma reunião com Sr. Daniel para mostrar a sequência de eliminação dos problemas.

Dia da reunião....

Sr. Daniel, recebe a equipe Dominar na sua sala e agradece pelo trabalho desenvolvido, e, logo em seguida pergunta, e como vocês irão eliminar toda essa problemática?

A equipe ficou em uma saia justa (…), mas a consultoria Master Process havia uma solução para levantar oportunidades de melhorias para mitigar e eliminar os problemas.

A consultoria Master Process ensinou uma ferramenta chamada (brainstorming) para levantar oportunidades de melhorias para eliminar as causas raízes que estavam impactando na qualidade dos biscoitos, então a consultoria decidiu dividir a sessão de ‘brainstorming’ em dois momentos conforme o levantamento das causas principais que reduziria em 81% os problemas conforme o diagrama de Pareto.

1. Biscoitos queimados
2. Biscoitos quebrados

|  |  |
| --- | --- |
| Causas | Proposta de planos de ação |
| Tempo inadequado de descanso | 1. Avaliar todas as massas que deram certo e registrar o tempo ideal de descanso para deixar padrão.  2. Descansar a massa até liberar um odor de azedo.  3. Fazer ensaio físico na massa.  4. Cobrir a massa para descansar mais rápido |
| Composição da matéria prima | 1. Adicionar sódio na massa.  2. Aplicar DOE (design de experimentos) para chegar na composição ideal.  3. Diminuir o (%) de refugo colocado na massa |
| Curva de queima inadequada | 1. Simular a curva de queima no laboratório  2. Aumentar a velocidade das esteiras  3. Calibrar o forno  4. Trocar as resistências do forno |
| Esteira do forno rasgada | 1. Comprar outra esteira  2. Fazer uma emenda na esteira |
| Saída de gases obstruída | 1. Desentupir a saída dos gases no forno  2. Fazer limpeza diária |
| Velocidade da esteira | 1. Identificar a velocidade ideal da esteira  2. Enviar uma amostra teste para validar parâmetros do forno |
| Programação errada no forno | 1. Contratação de uma consultoria  2. Entrar em contato com o fabricante do forno |
| Falta de atenção | 1. Preparar o operador de forno  2. Dar treinamento  3. Atividades diárias para manter o operador concentrado  4. Tocar um sinal sonoro para manter o operador acordado |

Após o termino da sessão de brainstorming Fernando questiona a consultoria *Master Process* e faz a seguinte pergunta:

-Quem irá executar todas essas oportunidades de melhoria?

A consultoria *Master Process* responde à pergunta do Fernando com a ferramenta de Multivotação e convida a todos a classificarem as oportunidades de melhorias em 4 pilares, que são:

* Custo da implementação
* Complexidade da implementação
* Tempo da implementação
* Tempo para gerar resultados

Após essa classificação foi possível definir quais ações seriam implementadas na empresa Bolachas&Biscoitos

**Aula\_2 - Modelos para otimização de resultados**

**Objetivos:**

1. Equacionar problemas complexos
2. Gerar algoritmo buscando otimização e eficiência do processo.

**Entregas aula 2**

* Formulação de modelos e análise de cenários

**Anexo**

* Templates (LCL\_Motores, Break\_Even, Sofá)

**Caso\_07**

O motorista do caminhão ‘João’ conversou com a equipe Dominar e comentou que havia uma grande oportunidade de otimizar o transporte para entrega dos biscoitos, a fim de obter mais lucro e consequentemente reduzir o custo logístico, a consultoria Master Process com a equipe Dominar acharam pertinentes as colocações do motorista e resolveram modelar o problema com a ferramenta solver do Excel.

O volume do caminhão era de 350 litros e no máximo ele conseguiria transportar 5000 kg de biscoitos, mas a grande complexidade era selecionar o lote mais representativo e que geraria uma maior receita.

Tabela - Distribuição de lotes para entrega



**Aula\_3 – Plano de implementação**

**Objetivos:**

1. Estruturar um plano de ação para mitigar e eliminar os problemas
2. Classificar o nível de complexidade para implementar as ações de melhoria

**Entregas aula 3**

* ***5W2H***
* ***Matriz de força e Impacto***

**Anexo**

* Templates (*5W2H*)

**Caso\_08**

A consultoria *Master Process* rodou o algoritmo conforme as premissas do Motorista João, onde gerou um cenário bastante otimista e, o Sr. Daniel ficou encantado com os potenciais de melhoria e motivou toda equipe para implementar todos os planos de ação em 2 meses, e, caso obtivesse resultado significativo iria avaliar todos os salários dos envolvidos no processo.

A equipe Dominar ficou muito empolgada com a proposta do Sr. Daniel e foram correndo planejar os planos de ações para implementação das melhorias.

A consultoria agendou uma reunião para explicar um método de formalização e priorização dos planos de ações chamado **5W2H e Matriz de Esforço e Impacto.**

**Aula\_4 – Gerenciamento de mudanças**

**Objetivos:**

1. Implementar um Gestão de Mudança
2. Diagnosticar o nível de resistência a mudança

**Entregas aula 4**

* ***Matriz de Gestão de Mudança***

**Anexo**

* Matriz de Gestão de Mudança

Após a implementação dos planos de ações na empresa ***Biscoitos&Bolachas*** o RH começou a receber críticas dos funcionários na ponta e também alguns até pediram demissão da empresa.

O Sr. Daniel foi chamado ao RH para tentar entender o que estava acontecendo, pois, algumas pessoas estavam super felizes com as mudanças que estavam acontecendo e outras completamente opositivas em todas as implementações.

Ele solicitou para equipe de RH contratar uma consultoria especializada em gestão de mudanças, mas não precisou, pois, a consultoria *Master Process* tinha uma profissional especializada em realizar projetos com alto impacto.

Alguns dias depois........

A consultoria *Master Process* com a equipe Dominar começaram a falar com Isabelle sobre os perfis dos profissionais e para melhor organizar colocou todos os profissionais em uma Matriz de gestão de mudança onde foi possível avaliar o impacto de cada ação e a reação das pessoas quanto a mudança.

Isabelle também traçou um modelo a ser seguido por todos que se baseia em 6 passos:

1. ***Comunicar claramente*** *a visão e a necessidade urgente da mudança*
2. ***Explicar claramente*** *a necessidade de mudança e os riscos potenciais aos que serão afetados na mudança*
3. ***Envolver os colaboradores*** *em todas as fases da transição*
4. ***Reconhecer e recompensar*** *novos comportamentos*
5. ***Comemorar cada conquista***
6. ***Avaliar os resultados das melhorias implementadas.***

Isabelle, agendou uma reunião em plenária com todos os envolvidos na operação para falar sobre o projeto Dominar com foco em outra abordagem, foi incrível ao final da reunião todos saíram completamente motivados e a maioria dos planos de ação estabelecidos foram até antecipados.

Sr. Daniel chamou Isabelle para descobrir o que ela fez de tão fantástico, ela respondeu simplesmente que conseguiu passar uma mensagem que todos são peças importantes no trabalho em equipe, cada um representa uma pequena parcela do resultado, quando uma falha, todos devem se unir, para sua reconstrução, e que, o segredo de um grande sucesso está no trabalho de uma grande equipe, mas nem tudo são flores, algumas pessoas ainda continuaram resistentes a mudanças, então Isabelle com a equipe Dominar trabalharam ações em particulares com essas pessoas caso ainda não resolvesse o Sr. Daniel deu ordem para demiti-las.

Após 2 semanas .........

A equipe Dominar que estava controlando o gerenciamento dos prazos das ações foram verificar o status de cada ação e perceberam que alguns já estavam vencidas, então resolveram ir para o Gemba para avaliar a eficácia e a efetividade das ações concluídas.

A equipe Dominar imprimiu os planos de ações e foram fazer auditorias no chão da fábrica e perceberam que todas as ações foram implementadas e levaram para o Sr. Daniel que fez a seguinte pergunta:

-Cadê os resultados?

A equipe Dominar falou que eles poderiam verificar os resultados nos indicadores que eles selecionaram para avaliarem o desempenho do projeto de algumas ações.

Gráfico - Indicadores do projeto

Sr. Daniel ficou super feliz e passou acreditar ainda mais na equipe que estava conduzindo o projeto, pois, agora a empresa voltou novamente e ter lucro, ou seja, o caixa passou a ficar saudável apenas com algumas ações implementadas.