Escola Cooperativa
TERRA LEAN

GUIA PARA GRUPO DE ESTUDO

EXCELÊNCIA OPERACIONAL NA HORTICULTURA

Introdução à Gestão Orientada ao Ciclo Fenológico com base no Pensamento *Lean*

1. Encontro preparatório

Para iniciar, você deve formar um grupo de 4 a 6 pessoas (caso queira envolver mais gente, é melhor dividir em dois ou mais grupos para que todos tenham espaço para compartilhar seus pensamentos e ideias). Uma vez que o grupo está formado, faça um primeiro encontro para alinhar os objetivos, o formato e algumas regras de participação.

O objetivo dos encontros é capacitar as lideranças e colaboradores para aplicarem o conteúdo do livro "EXCELÊNCIA OPERACIONAL NA HORTICULTURA", com aprofundamentos práticos, conversando e discutindo sobre a realidade do dia a dia dentro dos seus negócios.

Formato dos encontros

Cada página desse guia se refere a um encontro em que será aprofundada a discussão de um determinado capítulo ou parte do livro. As partes foram divididas de forma que o leitor não gaste mais do que 30 minutos do seu tempo por semana na leitura. Você pode desdobrar em mais ou menos encontros, dependendo da habilidade de leitura e disponibilidade de tempo do grupo.

Tempo sugerido para cada encontro: 60 a 90 min

O encontro será dividido em duas partes:

1. Grupo de cumbuca para discussão aberta

No dia da reunião, é necessário ter papel, caneta e uma cumbuca (ou uma pequena caixa) onde serão colocados os nomes de cada participante do sorteio. O sorteio é a primeira coisa a ser feita no dia do encontro.

A pessoa sorteada deve conduzir as discussões e abordar o assunto do capítulo lido. Caso a pessoa sorteada não tenho lido o capítulo, a reunião é cancelada e o mesmo capítulo deve ser tratado no próximo encontro. Não se deve sortear ou indicar outro participante, nem mesmo aceitar voluntários para apresentar. O método é baseado no compromisso de todos.

Na reunião seguinte, todos os nomes voltam para a cumbuca novamente, podendo uma pessoa ter que conduzir mais de um encontro e talvez aconteça de alguém não conduzir nenhum. Desta maneira, todos os colaboradores são incentivados a ler o livro e se autodesenvolver, ou seja, todos os participantes precisam estar preparados para as discussões, uma vez que são escolhidos de maneira aleatória.

Essa atividade deve durar entre 30 e 40 min. A pessoa sorteada irá começar a conversa, mas todos estão convidados para contribuir e trazer formas práticas de aplicar aquele conteúdo no dia a dia das operações.

2. Atividade prática

Após a discussão inicial, a segunda etapa do guia irá indicar pontos de aprofundamento e de práticas que o grupo deve realizar junto. Esta segunda etapa também deve levar entre 30 e 40 min.

Regras de participação

1. **Comprometimento:** É necessário que todos do grupo façam a leitura do capítulo ou da parte que foi combinada para o próximo encontro;
2. **Respeito:** Todos irão respeitar o horário marcado para o início do encontro;
3. **Saber ouvir**: Enquanto uma pessoa está compartilhando seu ponto de vista, todos vão ouvir com respeito e sem interromper ou cortar a pessoa, mesmo que não concordem;
4. **Falar o que pensa:** Todos irão expor o seu ponto de vista sem medo. O grupo de estudo é um momento que não tem problema errar, o problema é errar "lá fora", onde nossos erros podem ter consequências junto das pessoas, das operações e do negócio como um todo. Então, vamos aproveitar a sabedoria coletiva e aprender com os erros uns dos outros para acertar mais no nosso dia a dia como lideranças.

Próximos passos

1. **Agendar a data dos próximos encontros:**
    1. Capítulos 1 e 2 – 17 páginas (30 minutos no Audiobook)
    2. Capítulos 3, 4 e 4.1 – 18 páginas (18 minutos no Audiobook)
    3. Capítulos 4.2 e 4.3 até a página 53 – 13 páginas (19 minutos no Audiobook)
    4. Capítulo 4.3 da página 54 a 64 e capítulo 4.4 - 18 páginas + Podcast (25 minutos no Audiobook)
    5. Capítulo 4.5 até a página 86 – 8 páginas + Podcast (13 minutos no Audiobook)
    6. Capítulo 4.5 da página 87 a 92 – 12 páginas (21 minutos no Audiobook)
    7. Capítulo 4.5 da página 93 a 104 – 12 páginas + Podcast (19 minutos no Audiobook)
    8. Capítulo 4.6 – 12 páginas + Podcast (18 minutos no Audiobook)
2. **Escrever os nomes dos participantes em um papel e montar a cumbuca/caixa de sorteio;**
3. **Ler os Capítulos 1, 2 e 3 (23 páginas) para o próximo encontro.**

Encontro 1: Capítulos 1, 2

Esse encontro é o único mais conceitual e teórico, com uma carga de leitura maior. Por isso, o tempo do Grupo de Cumbuca será um pouco maior do que o tempo para a Atividade Prática. Nos próximos encontros, a situação será inversa.

Grupo de cumbuca

1. Sorteie uma pessoa;
2. A pessoa sorteada conta para o grupo o que aprendeu com a leitura;
3. Os participantes contribuem contando exemplos e situações reais que já viveram dentro do negócio e quais foram seus aprendizados.

Perguntas para apoiar na discussão

1. O que você aprendeu de novo lendo esse trecho do livro?
2. Quais dos "Os 10 mandamentos", de Taiichi Onho você acha que precisa ser mais trabalhado dentro da equipe? O que você precisa mudar no seu comportamento para que isso aconteça?

Atividade prática

Assistam juntos o vídeo sobre o Modelo Toyota de Produção e discutam o que vocês viram de interessante que poderia ser aplicado dentro do negócio de vocês. Conversem também quais são os desafios para colocar isso em prática.

Veja o Vídeo:
"Modelo Toyota de Produção"

Próximos passos

1. Colocar em prática o que você conversaram;
2. Ler os Capítulos 3, 4 e 4.1 (18 páginas) **para o próximo encontro.**

Encontro 2: Capítulos 3, 4 e 4.1

Grupo de cumbuca

1. Sorteie uma pessoa;
2. A pessoa sorteada conta para o grupo o que aprendeu com a leitura;
3. Os participantes contribuem contando exemplos e situações reais que já viveram dentro do negócio e quais foram seus aprendizados..

Perguntas para apoiar na discussão

1. O que você aprendeu de novo lendo esse trecho do livro?
2. O que acontece de problemas dentro do seu negócio que faz com que a cultura perca produtividade ao longo do ciclo fenológico (ver referência na página 28)?
3. Quem são os clientes externos do negócio? Quais têm uma representatividade maior em termos de faturamento?

Atividade prática

1. Responda as 3 perguntas de entendimento dos clientes do seu negócio. (página 37) – Se for possível agende uma visita ao seu cliente para levar o grupo e conhecer melhor a importância de entregar um produto com qualidade.
2. Desenhe a sua cadeia de valor – começando pelo cliente final e voltando para os setores internos, identificando os clientes internos e o que eles valorizam. (página 40). Garanta que todos tenham clareza dos resultados esperados pelos seus clientes internos e externos.

Próximos passos

1. Apresente o desenho da cadeia de valor para outras pessoas que trabalham dentro do seu negócio e valide se é necessário fazer alguma alteração.
2. Colocar em prática o que você conversaram;
3. Ler os Capítulos 4.2 e 4.3 até a página 53 (13 páginas) **para o próximo encontro.**

Encontro 3: Capítulos 4.2 e 4.3 até a página 53

Grupo de cumbuca

1. Sorteie uma pessoa;
2. A pessoa sorteada conta para o grupo o que aprendeu com a leitura;
3. Os participantes contribuem contando exemplos e situações reais que já viveram dentro do negócio e quais foram seus aprendizados..

Perguntas para apoiar na discussão

1. O que você aprendeu de novo lendo esse trecho do livro?
2. O que significa ter visão sistêmica e qual a importância da visão sistêmica dentro do seu negócio?
3. Quais são os fatores críticos dentro do seu negócio para que você atenda o que o seu cliente valoriza?
4. Quais são as principais pedras no caminho que atrapalham o fluxo das operações dentro do seu negócio além das condições climáticas?

Atividade prática

1. Crie um padrão do seu ciclo fenológico (escolha as principais culturas que você trabalha para começar), descrevendo os 3 pontos (ver página 45 do livro):
    a. Etapa do ciclo ou gatilhos ao longo do tempo;
    b. Operações necessárias a cada etapa;
    c. Pontos críticos de acompanhamento.
2. Faça uma lista (problemas, obstáculos, coisas) que atrapalham o fluxo das operações dentro do negócio. Caso tenham pessoas participando do grupo que não sejam do campo peça para que elas listam também aquilo que atrapalha o fluxo do trabalho delas, seja no barracão, no escritório, entre outros.

Próximos passos

1. Comece a utilizar o desenho do ciclo fenológico no planejamento e nas tomadas de decisão.
2. Ler os Capítulo 4.3 da página 54 a 64 e capítulo 4.4 (18 páginas) e ouça o Podcast "**"O organograma de ponta cabeça" para o próximo encontro.**

Encontro 4: Capítulo 4.3 da página 54 a 64 e Capítulo 4.4

Grupo de cumbuca

1. Sorteie uma pessoa;
2. A pessoa sorteada conta para o grupo o que aprendeu com a leitura;
3. Os participantes contribuem contando exemplos e situações reais que já viveram dentro do negócio e quais foram seus aprendizados..

Perguntas para apoiar na discussão

1. O que você aprendeu de novo lendo esse trecho do livro?
2. Quais exemplos de desperdício, desbalanço e sobrecarga você observa no seu dia a dia?
3. O que você como gestor pode fazer de diferente para dar mais suporte às pessoas que trabalham com você?
4. Quais exemplos de defeitos que acontecem no dia a dia das operações que deveriam fazer as pessoas pararem o processo imediatamente para estudar maneiras de corrigir e garantir que não voltassem a acontecer?

Atividade prática

Escolha um processo dentro do seu negócio e leve o grupo para observa-lo enquanto ele está acontecendo, por pelo menos 30 min. Nesse período os participantes devem ficar apenas observando as pessoas, o fluxo do trabalho e anotando quais dos 7 desperdícios estão presentes no processo, além de desbalanços e sobrecarga. Pratique com olhos grandes, orelhas grandes e boca pequena.

Volte para a sala e peça para as pessoas compartilharem o que elas observaram.

Próximos passos

1. Procure desperdícios no seu trabalho e comece a eliminá-los pouco a pouco.
2. Ler os Capítulo 4.5 até a página 86 (8 páginas) e ouça o Podcast **“Criando o ambiente adequado” para o próximo encontro.**

Encontro 5: Capítulo 4.5 até a página 86

Grupo de cumbuca

1. Sorteie uma pessoa;
2. A pessoa sorteada conta para o grupo o que aprendeu com a leitura;
3. Os participantes contribuem contando exemplos e situações reais que já viveram dentro do negócio e quais foram seus aprendizados..

Perguntas para apoiar na discussão

1. O que você aprendeu de novo lendo esse trecho do livro?
2. Como está a estabilidade dos resultados dentro do negócio? Sejam esses resultados para o cliente externo seja para o cliente interno.
3. O que poderia ser ajustado no ambiente de trabalho que está atrapalhando o fluxo e poderia ser melhorado para facilitar o trabalho das pessoas?
4. De exemplos de perdas que acontecem nas operações pelos condições das maquinas.

Atividade prática

Escolha um lugar dentro do seu negócio para trabalhar no ambiente, identificando tudo aquilo que atrapalha o fluxo no trabalho que poderia ser melhorado. Identifique também quais informações não estão visualmente disponíveis e crie formas de torna-las visuais. É importante eu o grupo todo contribua junto com as pessoas que trabalham naquele local. Identifique também quais são os maquinários que estão presente nesse local e quais rotinas de manutenção deveriam acontecer para não haver problemas, incluindo as instalações e outros equipamentos.

Próximos passos

1. Crie uma rotina de organização para manter esse espaço adequado e torne a programação de manutenções visuais.
2. Ler os Capítulo 4.5 da página 87 a 92 (12 páginas) **para o próximo encontro.**

Encontro 6: Capítulo 4.5 da página 87 a 92

Grupo de cumbuca

1. Sorteie uma pessoa;
2. A pessoa sorteada conta para o grupo o que aprendeu com a leitura;
3. Os participantes contribuem contando exemplos e situações reais que já viveram dentro do negócio e quais foram seus aprendizados..

Perguntas para apoiar na discussão

1. O que você aprendeu de novo lendo esse trecho do livro?
2. Como está o papel da liderança na capacitação das pessoas? Os gestores estão conseguindo dedicar o tempo necessário para estar junto delas?
3. As pessoas tem clareza do resultado esperado do seu trabalho, sem nenhuma dúvida?
4. As pessoas sabem o porquê de executarem as suas atividades?

Atividade prática

Escolha um setor na fazenda e liste quais são os processos que são executados naquele local, monte então um painel de acompanhamento das habilidades operacionais (pagina 92) e avalie como está a capacitação da sua equipe.

Próximos passos

1. Organize a sua rotina para estar mais junto das pessoas, aproveitando cada oportunidade para capacitá-las.
2. Ler os Capítulo 4.5 da página 93 a 104 (12 páginas) e ouça o Podcast **“Intensificando a colaboração com o A3” para o próximo encontro.**

Encontro 7: Capítulo 4.5 da página 93 a 104

Grupo de cumbuca

1. Sorteie uma pessoa;
2. A pessoa sorteada conta para o grupo o que aprendeu com a leitura;
3. Os participantes contribuem contando exemplos e situações reais que já viveram dentro do negócio e quais foram seus aprendizados..

Perguntas para apoiar na discussão

1. O que você aprendeu de novo lendo esse trecho do livro?
2. Em quais processos há um desnivelamento? Dê exemplos de situações em que um desnivelamento atrapalhou o trabalho.
3. Em quais processos no seu trabalho ou na empresa o conceito de *Shojinka* poderia ser aplicado?
4. Quais problemas estão acontecendo e que um A3 deveria ser aberto para solucioná-los?

Atividade prática

Escolha um problema que aconteceu recentemente e exercite em grupo o modelo mental Kaizen (página 101) indo para o Gemba e identificando as causas raízes., determinando contramedidas e programando testes para verificar se a contramedida realmente resolverá o problema Vocês podem até abrir um A3 se for possível (geralmente para fazer um bom A3 é necessário mais tempo).

Próximos passos

1. Execute as contramedidas que vocês determinaram e aprenda com os resultados. Na próxima reunião compartilhem os aprendizados que vocês tiveram com os testes realizados.
2. Ler os Capítulo 4.6 (12 páginas) e ouça o Podcast **“Melhores pessoas criam melhores processos” para o próximo encontro.**

Encontro 8: Capítulo 4.6

Grupo de cumbuca

1. Sorteie uma pessoa;
2. A pessoa sorteada conta para o grupo o que aprendeu com a leitura;
3. Os participantes contribuem contando exemplos e situações reais que já viveram dentro do negócio e quais foram seus aprendizados..

Perguntas para apoiar na discussão

1. O que você aprendeu de novo lendo esse trecho do livro?
2. Das 10 competências chave da liderança, qual ou quais aquelas você percebe que precisa desenvolver?
3. Quais exemplos de aplicação do conceito de ***Mottainai*** você enxerga dentro negócio?

Atividade prática

Peça para as pessoas refletirem por alguns minutos sobre a pergunta: O que você poderia fazer de diferente como líder para ter melhores resultados e pessoas mais engajadas?

Depois, deixe as pessoas compartilharem suas reflexões, pedindo para que todos escutem com respeito. Esse é o momento de criar um ambiente de confiança onde cada um se compromete em ajudar o outro a ser um líder melhor.

Próximos passos

1. Escolha um livro da página de referências (123) para continuar os estudos.
2. Agende os próximos encontros e siga o mesmo método de cumbuca com esse novo livro.
3. Peça para o grupo entrar no canal do WhatsApp, acessando: www.terralean.com.br/canais e continuar recebendo dicas e conteúdos para ajudar na busca pela Excelência Operacional.

Seguimos essa jornada juntos. Bom trabalho!

Escola Cooperativa
TERRA LEAN

www.terralean.com.br

TERRA IDEAL
Uma cooperativa de produtores rurais educadores

Ibrahort
Instituto Brasileiro de Horticultura