

O Círculo de Kaizen para a sustentação do Lean

Marino Kishida*

As empresas que iniciaram a jornada lean frequentemente empolgam-se com os ganhos iniciais de produtividade, produção, qualidade, redução de estoques etc.

Entretanto, com o decorrer do tempo, muitas destas conquistas se perdem, chegando às vezes até a ficar pior do que era antes. Empresas que implementaram com sucesso um projeto piloto, mais freqüentemente do que deveria acontecer, não conseguem sustentar as contínuas melhorias.

Assim, a garantia da sustentação da transformação é uma das maiores “dores de cabeça” dos gestores lean.

A Toyota também enfrenta este mesmo problema e mantém vivo por tantos e tantos anos o seu sistema de gestão e as contínuas melhorias nas áreas produtivas e administrativas através, entre outras práticas, de uma ferramenta simples e poderosa, os chamados Círculos de Kaizen (CK).

Neste artigo descreveremos os objetivos e a estrutura dos Círculos de Kaizen e como a Toyota o utiliza. Apresentaremos ainda um método de direcionar as empresas que iniciaram a transformação Lean e que sentem a necessidade de manter um fluxo contínuo de melhorias a organizar o seu próprio Círculo de Kaizen.

I. Círculo de Kaizen: objetivos, estrutura, vínculos com os negócios e benefícios

O Círculo de Kaizen é um programa voluntário que desde 1964 sustenta o crescimento da Toyota. Originalmente o Círculo de Kaizen tinha a denominação de CCQ (Círculo de Controle de Qualidade) e no decorrer passou a ser chamado de Círculo de Kaizen (CK) devido ao fato dos trabalhos não estar envolvendo somente problemas de qualidade. Atualmente na Toyota, focando principalmente aos pontos de qualidade estão chamando novamente de CCQ.

1. Objetivos. As principais finalidades do Círculo de Kaizen são:

- Melhorar a capacidade individual. As pessoas envolvidas nas atividades dos CK melhoram as suas habilidades individuais, autoconfiança e preparo para a solução dos problemas do dia a dia e sabem trabalhar melhor em equipe.
- Respeitar o ser humano e criar um ambiente proativo. Quando as pessoas se envolve em atividades de CK, há uma necessidade de interrelacionamento da área de trabalho com outras áreas, ampliano a visao sistêmica e dos negócios, tornando o ambiente mais agradável de se trabalhar.
- Melhorar a eficiência na área de trabalho. As pessoas contribuem para que a qualidade de trabalho melhore e conseqüentemente a organização cresce.

A essência do Círculo de Kaizen é garantir a melhoria da capacidade individual, energizando assim toda a equipe e resultando na melhoria e fortalecimento da empresa. Esta energização é um fator que muitas vezes inexistente nas companhias tradicionais, talvez porque não exista um programa do porte do “Círculo de Kaizen”.

2. Estrutura. São pequenos grupos de 5 a 7 pessoas com a finalidade de contínuas melhorias no produto, processo, serviços e área de trabalho. Na estrutura organizacional sugerida, a figura do Team Leader (Líder de Grupo) carrega um Círculo de Kaizen. O Team Leader deveria ser o maior incentivador e dinamizador dos grupos de Círculo de Kaizen. Certamente conhecedor da área de trabalho, os Team Leaders deveriam saber onde estão os problemas.

Fazendo esta analogia que cada Team Leader carrega um grupo de Círculo de Kaizen e que a estrutura na Toyota é voltada em uma estrutura de Team Leader podemos dizer que existe uma participação total a nível operacional no programa de Círculo de Kaizen.

3. Articulação com outras dimensões da empresa. O Círculo de Kaizen está envolvido nos negócios da empresa tais como:

1. Gerenciamento da diretriz e desdobramento da estratégia: O “Hoshin” define as metas, pela diretoria, e a sustentação recai em vários níveis e no nível operacional. O “Círculo de Kaizen” é a grande força onde surgem excelentes idéias de melhorias.
2. Gerenciamento diário: A movimentação proativa com o envolvimento de todos os membros melhora os indicadores da empresa.
3. Padronização: A criação do hábito da padronização é estimulada e reforçada após a implementação desta atividade.
4. Método científico e solução de problemas: Com o envolvimento e a utilização de ferramentas específicas como Pareto, histograma, Ishikawa etc, nota-se um maior número de colaboradores com este conhecimento, facilitando o entender e resolver os problemas.
5. Desenvolvimento humano. Estimula a educação e treinamento das pessoas.

4. Os benefícios do Círculo de Kaizen. O Círculo de Kaizen é um fator de progresso na Segurança, Qualidade, Produção, Custos, Motivação, Estabilidade dos 4Ms (Mão de Obra, Método, Material, Máquina, redução dos 3Ms (Desperdício, Variação, Sobrecarga), Liderança, Trabalho em Equipe, entre outros.

O compartilhamento da compreensão comum dos problemas e o incentivo ao trabalho em equipe, ampliando-se o pensamento e mentalidade kaizen, contribuindo para dar um verdadeiro “valor” para o trabalho, com crescimento individual e proatividade, aprimorando a qualidade de trabalho e gerando maior vitalidade na pessoa e na organização.

Os resultados esperados são a melhoria na qualidade da área de trabalho e contribuição ao crescimento da empresa como um todo.

II. Como a Toyota utiliza o Círculo de Kaizen

A Toyota vem desenvolvendo o TPS (Toyota Production System) ao longo de décadas mais recentemente definiu o Toyota Way (Modelo Toyota) como a filosofia de gestão para toda a empresa. O importante de tudo isto é o grande envolvimento das pessoas em procurar os desperdícios. Isto mostra o quão poderoso é este programa.

Na Toyota o "Círculo de Kaizen" é um elemento essencial em seu sistema de gestão, que possui dois pilares: Melhoria Contínua e Respeito às Pessoas

A Melhoria Contínua (kaizen) significa estimular as pessoas a enfrentar os desafios, e atingir as metas, ir até o gembu (local onde as coisas acontecem) para fazer o "genchi genbutsu", entender a situação atual com métodos científicos e fazer o "Kaizen", eliminando os desperdícios

Por outro lado, o Respeito às Pessoas significa a existência de uma filosofia empresarial baseada na compreensão das pessoas e motivação humana, na habilidade em cultivar liderança, equipes e culturas, mantendo uma organização de aprendizagem constante.

A Toyota mantém a estrutura organizacional suportando o programa de Círculo de Kaizen tais como a estrutura de líderes (Team Leader- TL) diretamente envolvida com um time de Círculo de Kaizen.

Além do trabalho normal, os Team Leader são os responsáveis pelo sucesso do grupo nesta atividade, perseguindo as metas e recursos para a conclusão do trabalho. O TL poderá assumir a liderança do grupo ou ser o conselheiro do grupo.

Além disso, a Toyota procura sistematizar o desdobramento da estratégia, fazendo com que cada área da empresa tenha metas definidas e articuladas.

III. Como o Círculo de Kaizen pode sustentar o Lean na sua empresa

Vimos até agora como são estruturados os CK e como eles funcionam na Toyota. Agora, trata-se de buscar uma maneira de implementar esta prática em sua empresa pois acreditamos que o CK pode também funcionar nos mais diferentes ambientes e culturas.

Desse modo, sugerimos as seguintes etapas:

1. Definir se é o momento apropriado. Podemos ter várias possibilidades sobre em qual estágio da implementação lean os CK devem ser implementados tais como

imediatamente no início da jornada, após um piloto bem sucedido, depois de esforços consolidados da estabilização e padronização, depois de estruturar mais solidamente o papel do team leader, da cadeia de ajuda etc. Em cada um destes estágios, há vantagens e desvantagens, refletindo o grau de maturidade lean da empresa.

2. Convencer a alta administração. A melhor maneira de convencer a alta administração é através da realização de um piloto. Nesta atividade, pode-se envolver um grupo de 20 pessoas divididas em grupos ao redor dos supervisores e focalizando em temas definidos pela direção industrial. Um treinamento básico de Métodos de Solução de Problemas e A3 (workshop Métodos de Solução de Problemas) é essencial para focalizar os trabalhos de melhoria e solução de problemas. Os resultados obtidos e o aprendizado do grupo são os dois grandes objetivos do piloto.

A alta direção deve estar presente na apresentação dos resultados do piloto e com isso, tende a ser convencida da importância do CK. É evidente que se a empresa já estiver avançada em sua jornada lean, os resultados tendem a ser melhores pela maturidade das pessoas e este comprometimento será mais fácil de ser conquistado.

3. Elaborar o plano de desdobramento. Nesta etapa, definem-se as metas a serem alcançadas em termos do número de pessoas a serem envolvidas, o número de grupos e as áreas a serem abordadas.

Neste momento, é fundamental a conexão com o hoshin da empresa (para maiores detalhes, Ver Pascal Dennis, “**Fazendo Acontecer a Coisa Certa**”) de modo a focalizar as atividades dos grupos nas reais necessidades do negocio e para evitar a dispersão que ocorre quando grupos se dispõem a fazer melhorias sem ter um propósito claramente estabelecido.

O plano pode estar consolidado em um A3 (ver livro “**Gerenciando para o Aprendizado**” de John Shook) de modo a ter o apoio e comprometimento de todos os envolvidos.

Sugere-se a duração de 4 a 6 meses para cada grupo, com reuniões semanais.

4. Compor os Círculos. Sugerimos começar a estruturar os grupos ao redor dos líderes (team leaders) e, em seguida, compõe-se a equipe de voluntários. Em seguida, a gerência sugere e tenta convencer a cada um dos grupos sobre a importância e relevância de alguns dos temas possíveis, como vimos, resultante do desdobramento da estratégia.

A partir disso, os grupos escolhem os temas que cada grupo se concentrará. O líder do CK é eleito pelos membros com base em sua experiência, conhecimento técnico e credibilidade assim como habilidades de liderar e trabalhar em grupo.

5. Envolvimento de RH. O RH deve estar presente ativamente desde o início das atividades, Sua responsabilidade é a elaboração das regras tais como: a) qual será

o papel dos líderes, do secretário e dos membros; b) como serão as reuniões (duração, dinâmica etc); c) como será remuneração pela participação no CK

Além disso, será responsável pela elaboração e acompanhamento do cronograma das atividades de cada um dos grupo assim como planejar a Convenção Anual ou Semestral dos CK.

Em caso de dificuldades específicas de algum grupo, o RH pode alertar os gestores ou a direção que a equipe não está sendo capaz de cumprir o cronograma e portanto, precisa de ajuda.

6. Envolvimento dos gestores (gerentes, supervisores, coordenadores etc). Os gestores devem ser os maiores interessados no sucesso dos CK. Eles devem garantir relevância dos temas tratados e se sua conexão com os macro-objetivos da empresa (hoshin). Além disso, devem fazer o apoio e acompanhamento do dia-a-dia dos grupos garantindo viabilização das condições e dos recursos necessários.

7. Definição de suporte técnico e suporte da área financeira aos grupos.

Sugerimos que uma pessoa com maior conhecimento dos métodos de solução de problemas, um perfil de orientador que possa ensinar “on the job” as ferramentas adequadas assim como um bom conhecimento técnico e experiência na empresa.

Outro suporte necessário advém da área de finanças, controladoria ou custos que precisa checar e validar os resultados financeiros obtidos. Muitas vezes, a formação dos custos é um conhecimento distante do chão de fábrica. O papel desse suporte é criar uma linguagem e um entendimento comum.

8. Convenção e premiação. Pode ser realizada uma Convenção Anual em que os melhores grupos apresentam e entre eles escolhem-se os melhores. A direção da empresa deverá estar presente. Pode-se basear em convenções semestrais em que os trabalhos dos grupos melhores são selecionados e nas quais são apresentados os resultados de todos os círculos.

A avaliação dos grupos deve ter critérios objetivos e claros, assim como o avaliador precisa ser treinado adequadamente.

A escolha dos premiados pode feita por banca externa para evitar distorções e proteções eventuais, garantindo uma maior transparência.

O sistema de premiação pode focalizar em benefícios materiais, de preferência não monetários, ou em prêmios simbólicos.

O reconhecimento da contribuição das pessoas no CK deve estar vinculado a carreira e promoção na empresa.

9. Nova rodada (PDCA). Os Círculos de Kaizen devem ser rodados continuamente (semestralmente), no mesmo tema ou com a introdução de novos temas que podem ser pensando antes mesmo do final do grupo atual.

Esta é a fase fundamental da sustentação. Mas alertamos para os seguintes cuidados. Para garantir a continuidade, deve-se evitar tornar os CK burocráticos confundindo-os o “yokoten”, a simples disseminação das práticas aprendidas no CK para outras áreas (ver Léxico Lean), com um novo CK que efetivamente resolve problemas de formas inovadoras.

A expansão e continuidade do CK devem ser garantidas pelos esforços para a sustentação dos resultados conquistados. Por exemplo, um CK pode ajudar a reduzir o consumo de insumos, mas incorporar esta melhoria nas atividades diárias com controles e auditorias periódicas, além da padronização, é fundamental para garantir a sustentação dos ganhos.

IV. Conclusão

Na Toyota, o Kaizen está incorporado no dia a dia das atividades. O programa do Círculo de Kaizen é uma realidade intrínseca da “Cultura Toyota” do “DNA” da empresa.

O desafio é enorme nas empresas em fase de implementação da filosofia lean para fazer o mesmo. Uma das ferramentas mais significativas de sustentação e apoio é o “Círculo de Kaizen”, alinhado com os objetivos do negócio, apoiando as mudanças sistêmicas e estimulando o trabalho em equipe.

Mas não pode ser uma ferramenta isolada, devendo estar incorporada aos outros elementos do sistema de gestão.

Os benefícios são incríveis, tanto em motivação como em resultados financeiros, tão importantes nestes tempos de crise. Muitas vezes ouvimos depoimentos do tipo: “Estou trabalhando há anos nesta empresa e pela primeira vez eu tenho a oportunidade de fazer o que é melhor para o meu trabalho. Antes ninguém me ouvia”

* Marino Kishida é gerente de projetos e instrutor do Lean Institute Brasil. Tem ajudado empresas na transformação lean, inclusive implementado programas de Círculos de Kaizen. Trabalhou na Toyota do Brasil por 18.anos, tendo sido o Gerente de Produção da Planta de Indaiatuba-SP onde liderou a organização dos Círculos de Kaizen. Estagiou no Japão por 2 anos.