

ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E EMPODERAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO

Fujikazu Suzuki
Diretor, Rede de Cultura do Trabalho

Seminário HIDA/CNI 2014 no Brasil
5 de setembro em São Paulo, 10 de setembro no Rio de Janeiro

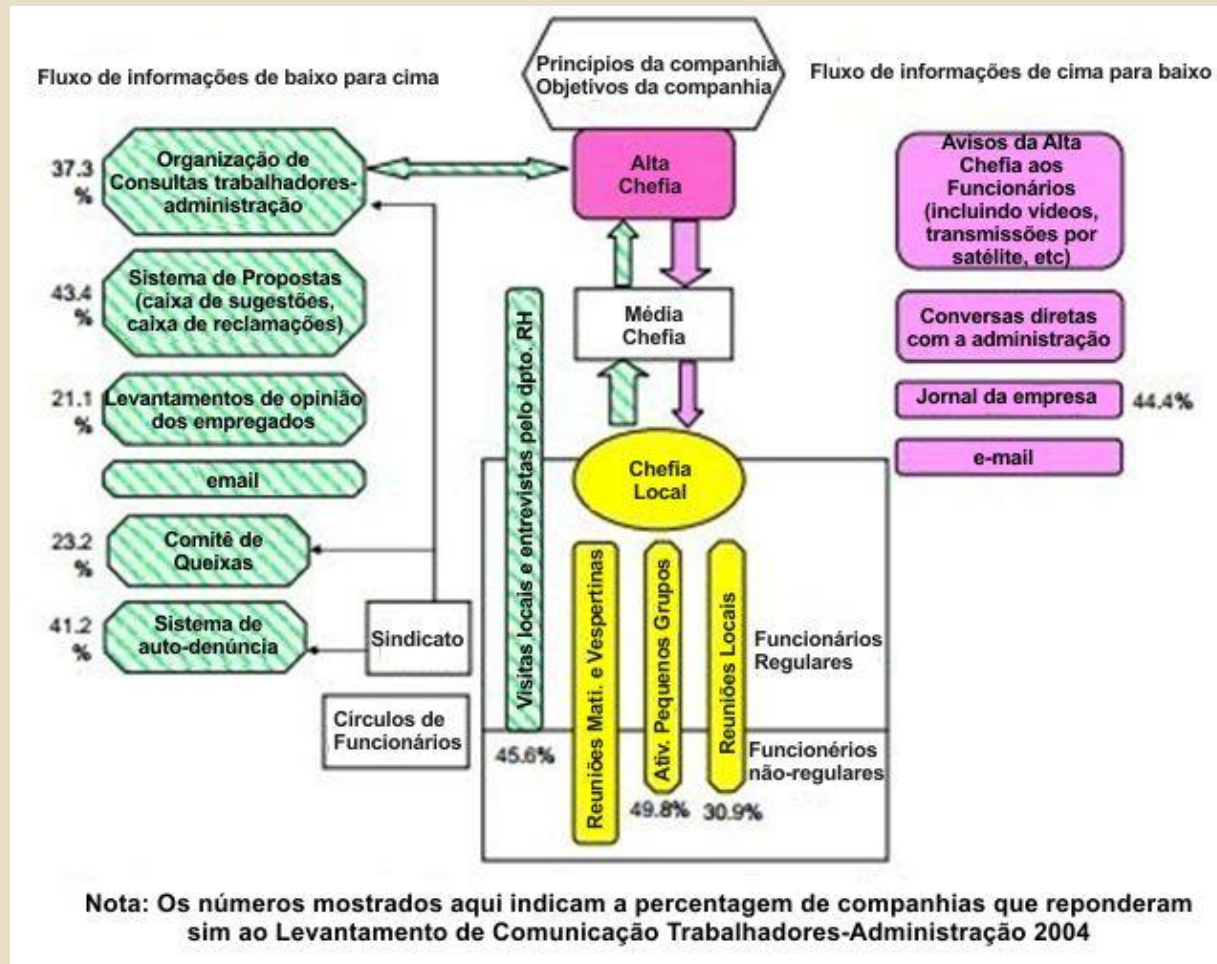
Descrição da apresentação

1. Compartilhamento de informações entre trabalhadores e administração no Japão (slides 2-5)
2. Envolvimento dos trabalhadores e empoderamento no local de trabalho (slides 6-12)
 - Atividades em Pequenos Grupos e KAIZEN (slides 6-7)
 - KAIZEN: Conceito básico e desenvolvimento (slides 8-11)
 - Resultados das Atividades em Pequenos Grupos (slide 12)

Compartilhamento de informações entre trabalhadores e administração no Japão

- Fluxo de informações de cima para baixo
Apelações à Alta Chefia / Negociações Diretas /
Jornal da Empresa / E-mail
- Comunicação no local de trabalho
Reuniões Matinais e Vespertinas / Reuniões no Local
de Trabalho / Atividades em Pequenos Grupos
- Fluxo de informações de baixo para cima
Comitês Conjuntos de Relações Trabalhistas /
Sistema de Propostas / Consultas aos Funcionários /
E-mail / Comitê de Reclamações / Sistema de Auto-
denúncia

Estrutura de comunicação trabalhadores-administração no Japão



Situação atual da comunicação entre trabalhadores e administração

- De acordo com o "Levantamento sobre comunicação entre trabalhadores e administração 2009":

1. Quase 90 por cento das empresas consideram que a comunicação entre trabalhadores e administração é "importante".

2. Quanto à avaliação sobre a comunicação atual entre trabalhadores e administração, dois terços das empresas responderam que é "boa". Os funcionários, por outro lado, não acharam que a comunicação seja tão boa quanto as empresas acreditam (quase a metade dos funcionários respondeu que é "boa").

Situação atual da comunicação entre trabalhadores e administração (continuação)

3. Ambos, empresa e funcionários, dão grande importância à "relação pessoal no local de trabalho" para a comunicação.

4. Aproximadamente metade das empresas têm reuniões no local de trabalho.

5. Nas reuniões no local de trabalho, os principais tópicos de discussão são as atividades produtivas diárias, segurança, saúde e meio ambiente, política de gestão etc.

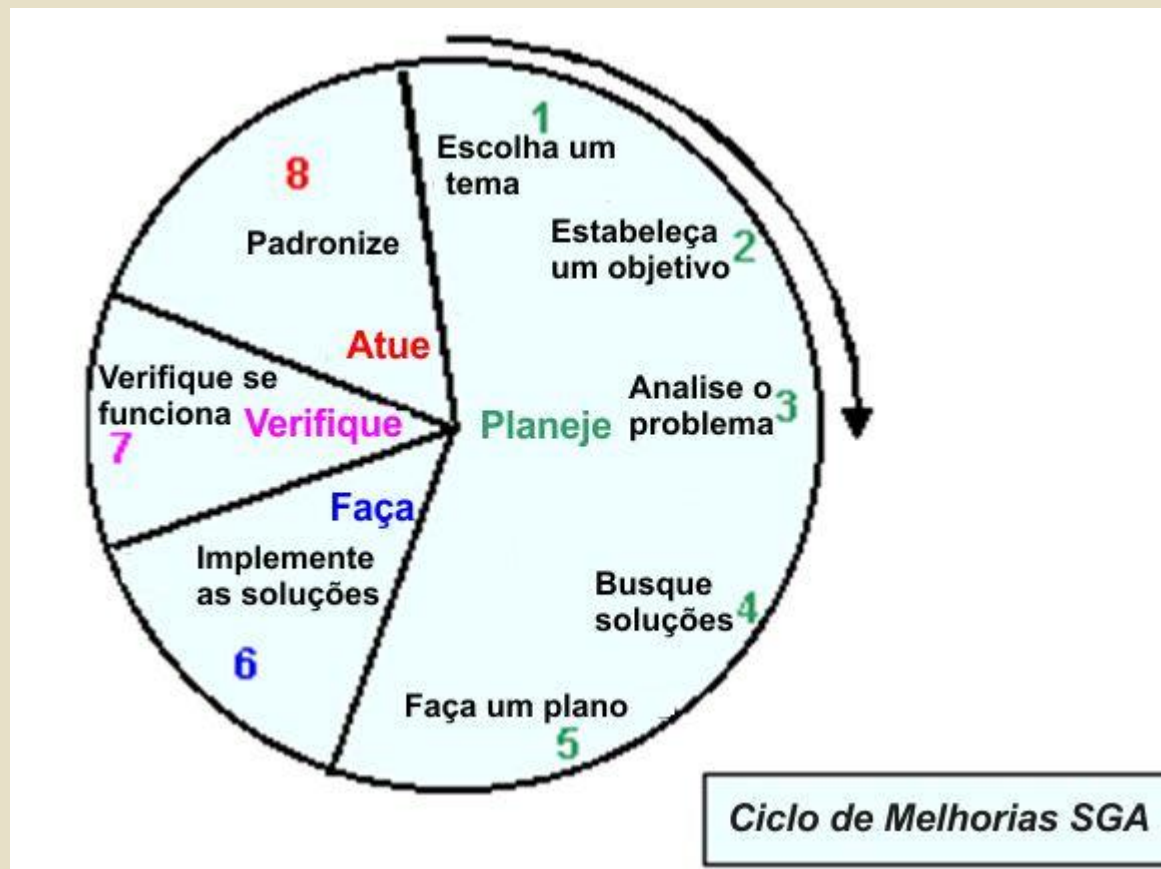
6. Quanto aos resultados das reuniões no local de trabalho, são apontados três itens: melhoria dos procedimentos de trabalho, melhor ambiente de trabalho e melhor relacionamento pessoal no local de trabalho.

Atividades em Pequenos Grupos e KAIZEN

- "Os problemas que temos que resolver sempre voltam a ocorrer."
 - Nós tendemos a dedicar um grande tempo na resolução dos problemas no local de trabalho e esquecer de uma análise mais aprofundada sobre eles. As causas mais profundas não são resolvidas. Por conseguinte, os problemas voltam a ocorrer.
- Atividades de melhorias realizadas em grupo (equipe)
 - Atividades em Pequenos Grupos é um método para a resolução de problemas em equipe onde estruturalmente se procura a causa-raiz para eliminá-la.
 - Com a padronização da solução é impedida a recorrência do problema.
 - Os membros da equipe aprendem a usar técnicas (e.g., diagrama de causa e efeito, diagrama espinha-de-peixe) para encontrar e eliminar as causas dos problemas.
 - A equipe também recebe treinamento em comunicação, trabalho em equipe e tomadas de decisão, a fim de utilizar o conhecimento e a experiência de cada um.

Abordagem estrutural e ciclo PDCA

- A estrutura das Atividades em Pequenos Grupos é derivada do ciclo PDCA. Tem como base o conceito dos oitos passos abaixo, proposto pelo Dr. W. Edward Deming.



KAIZEN: Conceito básico e desenvolvimento

- KAIZEN significa "melhoria contínua", definida como "melhoria pequena e incremental" onde, se houver gastos, estes serão mínimos e os resultados de melhoria são medidos como redução de custos, maior qualidade e melhor produtividade.
- Os três pilares que suportam a Filosofia KAIZEN de melhoria contínua são:
 1. Eliminar o desperdício
 2. Triagem e arrumação
 3. Padronização

Os sete desperdícios a serem eliminados

1. **Produção em excesso:** produzir em excesso aquilo que não é necessário naquele momento
2. **Esperas:** não poder trabalhar devido à espera de peças/componentes ou materiais do processo anterior
3. **Transporte:** movimentar, armazenar temporariamente, transferir cargas mais do que o necessário
4. **Processamento:** com o discurso de que é a forma tradicional de se fazer, realizar os processos ou tarefas que são desnecessários, sem analisar a sua real necessidade
5. **Estoque:** produtos acabados, peças/componentes e matérias-primas armazenados sem uso imediato
6. **Movimentação:** movimentos desnecessários como procurar, agachar, mudar a forma de segurar algo, conferir etc.
7. **Rejeitos e Reparos:** descartar rejeitos, retrabalhar e refazer.

Triagem e arrumação: 5S no local de trabalho



Padronização

- A padronização baseia-se na repetibilidade e reprodutibilidade das melhores, mais fáceis e mais seguras formas de se realizar um trabalho ou prestar um serviço.
- Repetibilidade significa ser sempre consistente.
- Reprodutibilidade significa que todo o grupo de trabalho será sempre consistente.
- Para conduzir pequenas melhorias incrementais a cada dia, a cada semana, a cada mês, o melhor é seguir um ciclo PDCA simples de quatro etapas (Planejar, Fazer, Verificar e Agir).

Resultados das Atividades em Pequenos Grupos

- A introdução de Atividades em Pequenos Grupos na melhoria contínua no local de trabalho conduz aos seguintes resultados:
 1. Criação de equipes
 2. Melhoria da comunicação
 3. Maior envolvimento para a melhoria do trabalho
 4. Aprender a analisar causas e resolver problemas

Muito obrigado pela atenção!

