

HITZUKURI: A Arte de Desenvolver Pessoas

- Elemento Chave da Transformação LEAN -

PPG WAY Webinar Series
09/JUL/2020

Paulo GHINATO, Ph.D.
Lean Way Consulting
11 96455 0773
@ghinatopaulo
ghinato@leanway.com.br

Whatsapp:
Instagram:
E-mail:



O MOTO da TOYOTA

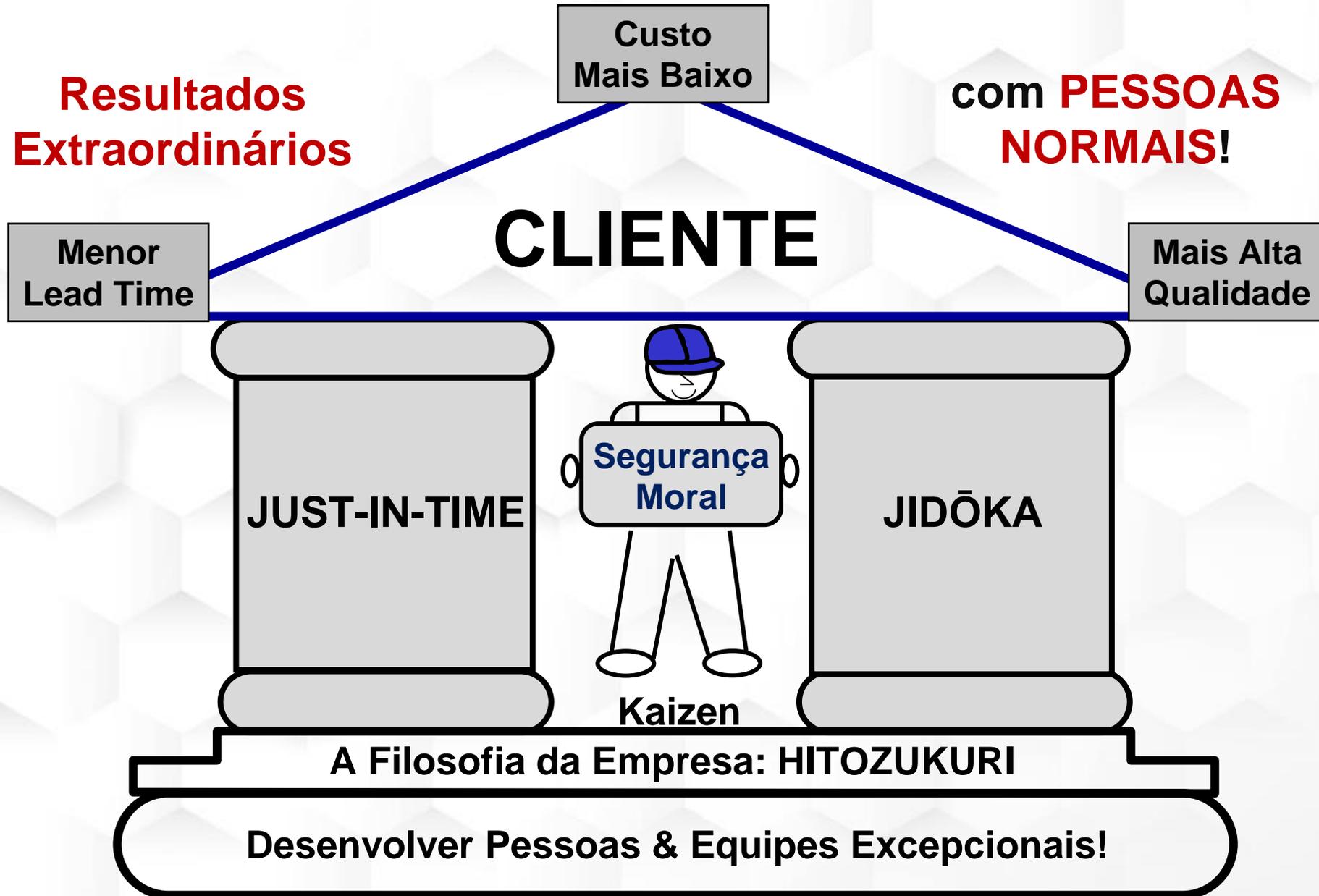
物づくりは人づくりです

MONOZUKURI WA HITOZUKURI DESU

PRODUZIR COISAS DESENVOLVER PESSOAS

Desenvolver Pessoas que Produzam (com Maestria) Coisas

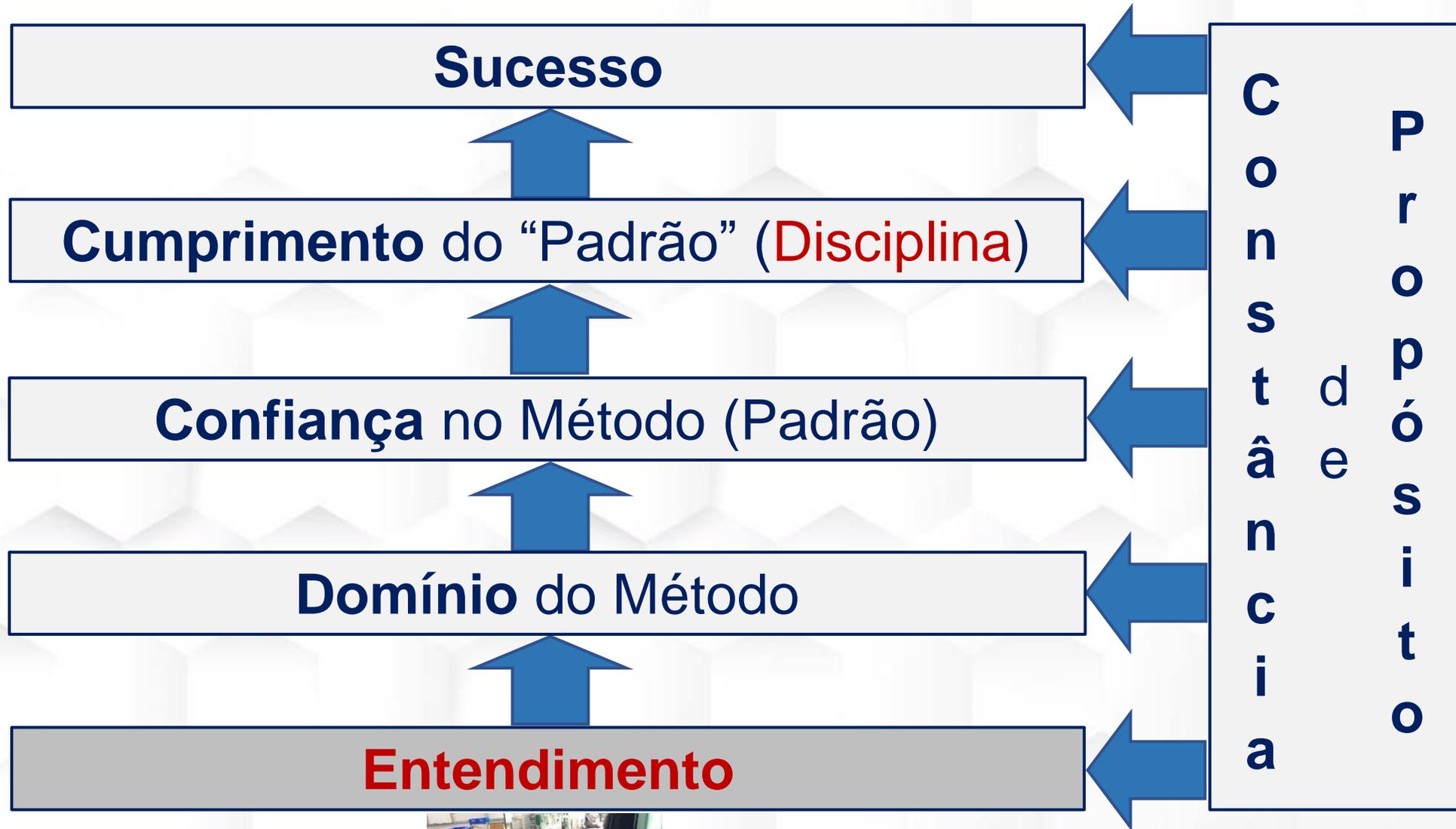
As Pessoas como Fator Chave



Os Grandes Diferenciais do Sistema LEAN

- Foco no **CLIENTE** e na definição de “**VALOR**”
- Subordinação da Gestão dos **Processos** (estabilidade & eficiência) à Gestão dos **Fluxos** (3 R's) – O “arranjo” para geração de máximo VALOR
- **Desdobramento** das estratégias até o genba (Hoshin Kanri) + **gestão da rotina** (Gestão para o Genba) para “dar suporte às estratégias”
- PDCA + KAIZEN + PDCA + KAIZEN + PDCA...!!!
- **Simplicidade**
- **HITOUZUKURI**: Desenvolvimento das **Pessoas** (um “Exército de Resolvedores de Problemas”)

A Chave para o Sucesso nas Transformações



LÍDER-INSTRUTOR



APRENDIZ

Aprender a **APRENDER** para Aprender a **ENSINAR**

SHUHARI... um modelo de aprendizagem originado nas artes marciais que busca guiar o aprendiz até o momento do domínio do conhecimento

SHU (**cumprir**) (守): Momento da **humildade** p/obedecer os principais pontos a serem seguidos. **Executar e repetir** de acordo com as **orientações** do mestre. É o foco em **seguir técnicas validadas**

HA (**romper**) (破): O aprendiz passa a **quebrar pouco a pouco as regras** anteriores. A teoria e o conhecimento passam a desafiar as técnicas

RI (**superar**) (離) : As atividades são **executadas** de forma **natural**, a evolução dos processos e do conhecimento surge do indivíduo e temos **inovação e quebra de paradigmas**

Desenvolver Pessoas: Os 4 Elementos Básicos

- **Método de Ensino:** 4 passos para ensinar (Instrução do Trabalho TWI)
- **DOJO:** Onde aprender e dominar o método de execução do trabalho
- **On the Job Training (OJT):** Repetindo para ganhar eficiência (habilidade x esforço)
- **LÍDER:** como Treinador/Instrutor

Desenvolver sua Equipe é Responsabilidade & Função Precípua do LÍDER!

Treinar é Sempre Fundamental...

Mas Treinar em **Atividades Críticas & Padronizáveis é Essencial!**



Ensinando o Trabalho

Método de 4
Passos

PDCA

Instrução do Trabalho

Preparação

P

1. Preparar o Aprendiz e o Local

Apresentação

D

2. Apresentar a Operação

Aplicação

C

3. Experimentar Fazendo

Teste

A

4. Acompanhar



Lema: se o aprendiz não aprendeu, então o instrutor não ensinou!

Folha de Detalhamento do Trabalho – Injeção de Contraste

Passos Importantes

Um segmento lógico da operação, quando algo acontece permitindo o avanço do trabalho

Pontos Chave

Qualquer coisa em um passo que possa:

1. promover ou comprometer a **qualidade** do trabalho
2. **segurança** do executor
3. tornar o trabalho + **fácil**/produtivo

Razões

Razões para os Pontos Chave

1. Aplicar torniquete

Pressionar p/aumentar tamanho da veia

Para destacar a melhor veia

2. Selecionar a veia

Grande o suficiente p/acomodar um cateter tamanho padrão

De forma que o contraste entre na razão desejada

3. Limpar a área c/gaze em álcool

Deixar o álcool secar ao ar

Causa dor quando ainda úmido de álcool

4. Inserir a agulha na veia

No mesmo sentido da corrente na veia

Evitar perfurar a veia

5. Conectar a seringa ao cateter

Puxando a seringa até ver o sangue fluir

Agulha não esta na veia se o sangue não flui

6. Injetar 2 ml de cloreto de sódio

Usar todo o volume de cloreto

Limpar sangue do cateter

7. Segurar o cateter junto ao braço

Aplicando esparadrapo na entrada do cateter

Evitar que o cateter fique frouxo

8. Injetar contraste

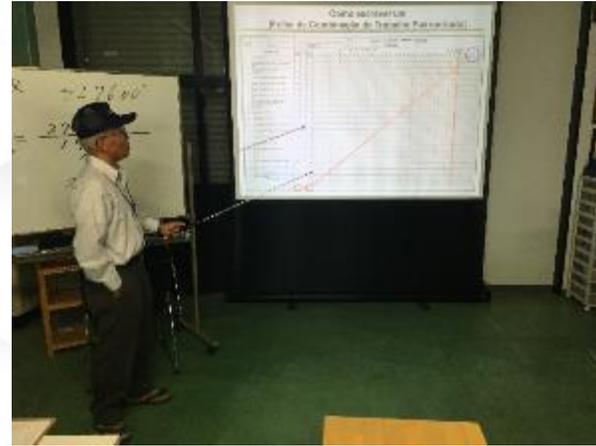
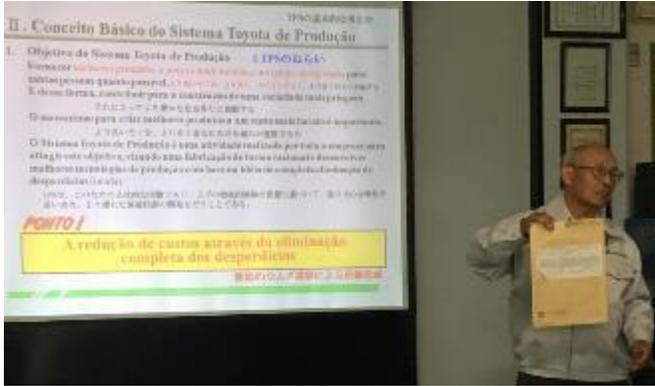
9. Remover o cateter e aplicar gaze e esparadrapo

O macete!!!

a experiência do Instrutor é capaz de revelar!!!

Líder como Treinador

Sempre “dando o exemplo”

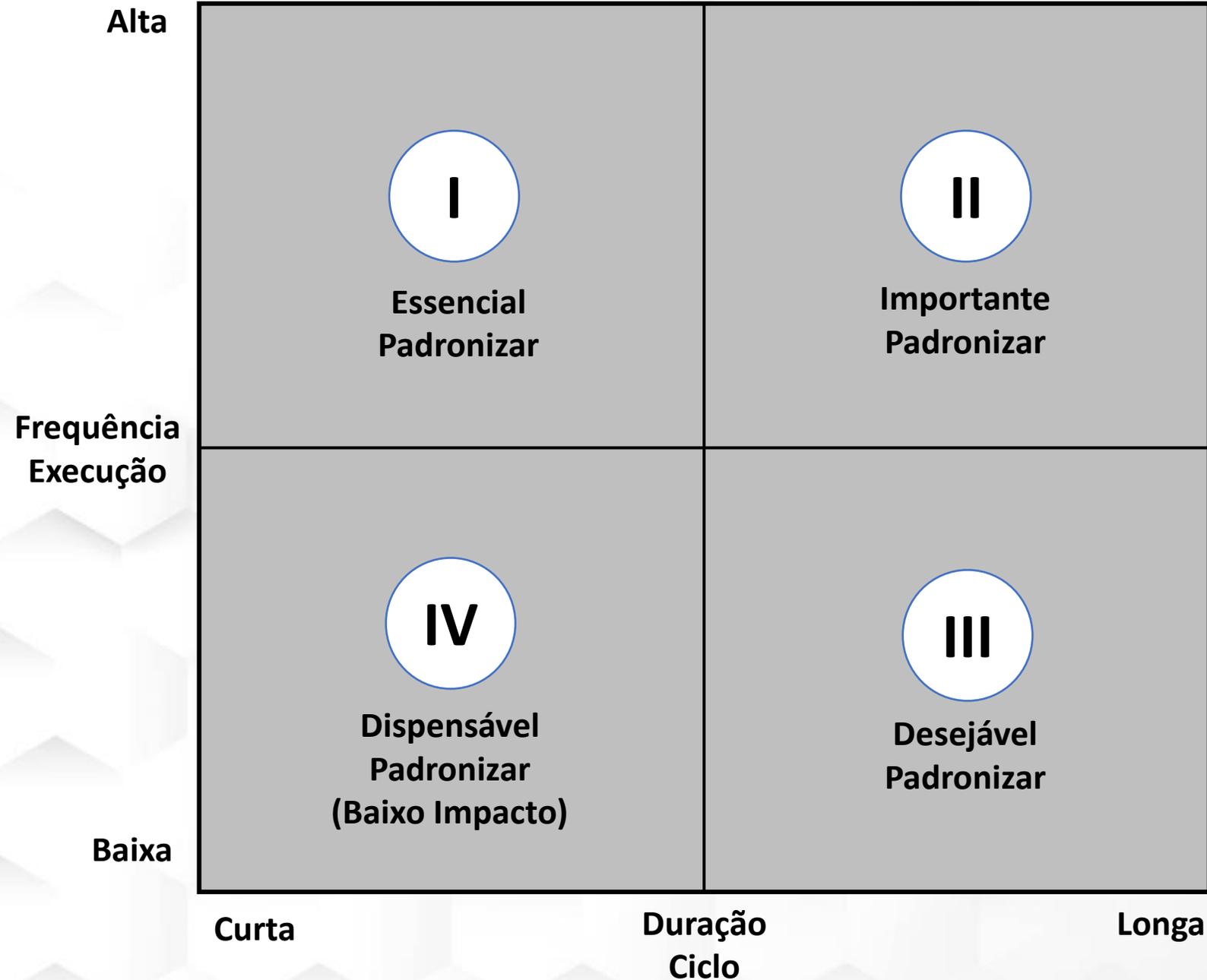


Ensinando

- detalhada e cuidadosamente
- fazendo e explicando
- observando e atuando
- monitorando e estando ao alcance

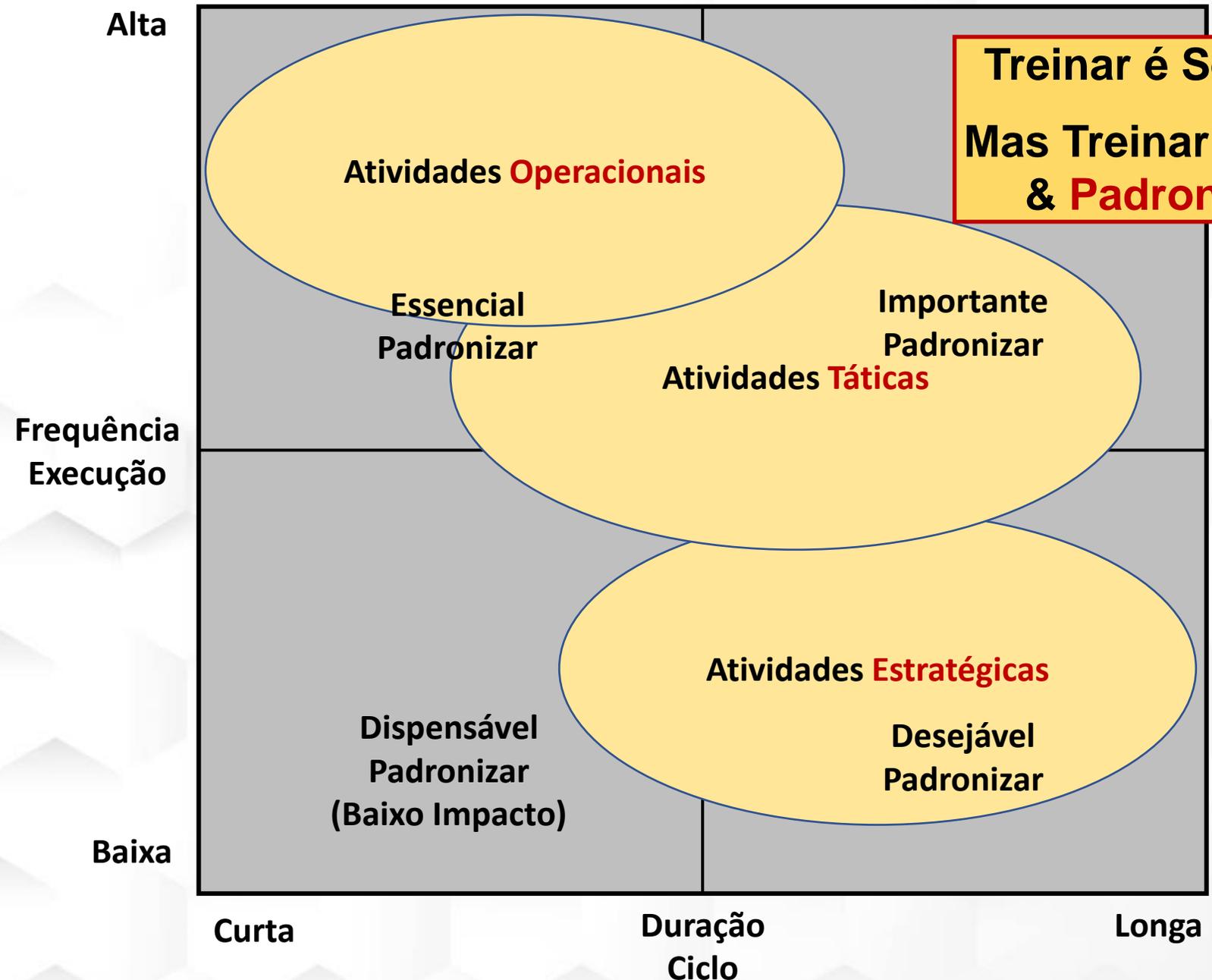


Drivers para Padronização - Perfil das Atividades



Antes: Crivo da
Críticidade

Drivers para Padronização - Perfil das Atividades



Treinar é Sempre Fundamental...
Mas Treinar em Atividades Críticas & Padronizáveis é Essencial!

Antes: Crivo da Criticidade

Trabalho Padronizado do Líder

- Qual a diferença em relação ao trabalho padronizado do nível operacional?
- Dimensão “Tempo”:
 - Operador: ~100%
 - Líder de Time: > 80%
 - Supervisor: ~ 50%
 - Gerente: ~ 25%
- Quanto mais próximo do **GENBA** (da “linha de frente”, onde quer que ela esteja!!!), mais estruturado é o trabalho padronizado

Trabalho Padronizado – Líder de Time

Atividade	Frequência
Verificar chamadas; Ajustar alocação de pessoal	1x/dia
Conduzir reunião (5') de início de turno	
Verificar no genba o início da produção	
Participar das reuniões (15') dos Líderes de Time com o Supervisor	
Fazer o genba walk com o Supervisor	
Participar da reunião (15') de acompanhamento, resultados e melhorias dos Líderes de Time com o Supervisor	
Participar da reunião diária (semanal) (30') de melhoria contínua com o Time	
Realizar o planejamento do dia seguinte: alocação de pessoal e preparação para a reunião de início de turno	

Trabalho Padronizado – Líder de Time

Atividade	Frequência
Monitorar o trabalho na linha/célula	Muitas vezes ao dia
Verificar desempenho da produção; registrar causas de variação; registrar e agir nas causas de interrupção do fluxo	
Monitorar cumprimento do trabalho padronizado em cada posto de trabalho; reforçar e corrigir desempenho sempre que necessário	em horário específico ou definido pelo número de vezes
Revisar a Folha de Trabalho Padronizado sempre que necessário	
Treinar operadores	

HITUZUKURI – DESENVOLVER PESSOAS...

... Não resume-se a “ensinar o trabalho operacional”...

Envolve Ensinar...

- o trabalho operacional
- a seguir e melhorar os padrões
- a resolver problemas
- a trabalhar em equipe

Isso tudo somado dá forma à CULTURA da EMPRESA

Para Concluir & Refletir

- Entendendo o “**processo**” de transformação e desenvolvimento:
entendimento > domínio > confiança > cumprimento do padrão
- O **papel** central e determinante do **LÍDER** como “agente de mudança” e no “**desenvolvimento das pessoas**”
- Devemos fazer um esforço especial para criar e manter um **ambiente** de trabalho onde as **pessoas** estejam **motivadas** o tempo todo – **HITZUKURI**
- Elementos Chave deste “Ambiente de Trabalho”:
 - **Método** de Ensino de 4 Passos (**Instrução** do Trabalho - TWI)
 - **DOJO** (Domínio Off-Line)
 - **OJT** (Eficiência On-Line)
 - Líder como **Treinador**



www.leanway.com.br/



ghinato@leanway.com.br



+55 11 96455 0773

Siga a Lean Way Consulting nas mídias sociais:



Esta apostila foi elaborada pela Lean Way Consulting. Por favor, não reproduza, total ou parcialmente este material sem prévia autorização.

Criando um Ambiente Propício para o HITOZUKURI

1. **Crie uma cultura enxuta** e alcance o alinhamento total dos trabalhadores com o NORTE Verdadeiro da empresa
2. **Mantenha viva a sensação de pertencimento à organização** com foco na experiência dos trabalhadores no local de trabalho
3. **Certifique-se de que as pessoas certas** sejam contratadas
4. Desenhe e execute processos para o desenvolvimento de **habilidades** de liderança em todos os níveis que garantam a criação de um ecossistema que permita que todos se desenvolvam ao máximo, por meio de experimentação e aprendizagem.
5. Gere **campanhas de informação** com o objetivo de reforçar certos comportamentos na organização
6. Estabeleça uma política transparente de **recompensas e reconhecimentos**
7. Garanta que as pessoas trabalhem em um **ambiente de trabalho profissional** que enfatize o trabalho em equipe e o papel dos gestores como figuras de apoio que ajudam os trabalhadores
8. Ajude a equipe de alta gestão a desenvolver suas **próprias habilidades gerenciais** e compreensão do Lean Thinking para que eles liderem a transformação
9. Tente **reter talentos** através de planos de desenvolvimento personalizados
10. **Encontre e recrute** novos funcionários que possam se adaptar às necessidades operacionais do negócio
11. **Agilize o sistema de sugestões** e outros canais de ideias
12. Participe da **tradução de objetivos estratégicos** em metas operacionais para cada trabalhador
13. Desenvolva mecanismos para facilitar a adaptação das pessoas **mais naturalmente às novas mudanças**, por meio de abordagens baseadas em aprendizado contínuo e comunicação transparente
14. Mesmo no **desligamento das pessoas**, uma abordagem séria, transparente, sensível e humana.

Por Onde & Como Começar a Atuar como “Líder-Instrutor”?

1. Identificar e **selecionar** um “**processo** de trabalho” **crítico** (de ciclo curto e frequente, ainda melhor!) sob sua responsabilidade
2. **Mapear** (VSM, Mapa Raias, Fluxograma) o processo
3. Identificar **pontos críticos** sujeitos a falhas
4. **Classificar** e ordenar os pontos críticos pela severidade das falhas (gravidade, freq.)
5. Definir **2~3 pontos** críticos, descrevendo detalhadamente: passo-a-passo, pontos chave e respectivas justificativas
6. Construir a “Folha de Detalhamento do Trabalho” (**Roteiro** para a Instrução)
7. Eleger/selecionar e convidar **candidato** à pilotagem
8. Estudar e dominar o **Método de Ensino/Instrução** de 4 Passos
9. **Aplicar**
10. Recolher **Feedback**, Corrigir e Replicar

genchi 
genbutsu

veja por você mesmo

MISSÃO TÉCNICA JAPÃO 2020

The Japan Study Mission 2020

Lean Way-Hirayama



CONSULTING

SãoPaulo|PortoAlegre|Recife

www.leanway.com.br