

Uma proposta de utilização da metodologia *kaizen office* na gestão de recursos humanos

Elainy da S Camilo Loiola¹

Resumo

Dentro de um contexto globalizado e de uma sociedade dinâmica, instável e evolutiva, compreende-se que para uma organização que almeja obter um desenvolvimento organizacional equilibrado é necessário inserir em suas ações a revisão de conceitos e a reflexão contínua de seus processos e negócios. Na busca desse aperfeiçoamento é que surge a metodologia KAIZEN OFFICE, uma ferramenta que preza pela visão enxuta dos processos da organização de trabalho, buscando melhores resultados. Neste sentido, este artigo pretende expor, através da bibliografia, a definição do termo Kaizen, os benefícios de sua aplicabilidade e como essa metodologia pode contribuir para a melhoria contínua no desenvolvimento das atividades na Gestão de Recursos Humanos. Conclui-se que apesar de ser um grande desafio para as organizações, é possível a inserção da metodologia Kaizen na Gestão de Pessoas, e torna-se importante para apresentar e atuar, de forma mais simples e competente, sobre os processos que estão vinculados a este setor.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Visão enxuta. Melhoria contínua.

Abstract

Within a global context and a dynamic, unstable and evolving, it is understood that for an organization that aims to achieve a balanced organizational development is required to include in their actions concept review and reflection of continuous processes and business. In pursuit of this improvement is that arises OFFICE Kaizen methodology, a tool that cherishes the vision of lean processes in the organization of work, seeking better results. Therefore, this article is to present, through the literature, the definition of Kaizen, the benefits of its applicability, and how this methodology can contribute to continuous improvement in the development of activities in Human Resources Management. We conclude that despite being a major challenge for organizations, it is possible to insert the Kaizen methodology in People Management, and it is important to present and act in a more simple and competent about the processes that are linked to this sector.

1 Introdução

Com o desenvolvimento e globalização advindos da revolução da informação, as organizações passaram a serem exigidas ao aperfeiçoamento de seus processos, que possuem suas especificidades e características próprias inerentes aos seus ramos de negócios. Atualmente a organização é vista de duas formas distintas, como processo único e ao mesmo tempo como um conjunto de processos, com o objetivo de gerar um dado

¹ Universidade Metodista de São Paulo.

produto ao cliente. Dentro desse contexto a gestão dos processos tornou-se primordial no sentido de assegurar o bom desempenho das organizações modernas.

A dinâmica do mundo globalizado e a volátil vida dos negócios dentro da classe empresarial obrigam as partes envolvidas repensarem constantemente os métodos de trabalho e sua execução para o cumprimento de seus negócios, e na área de recursos humanos não é diferente. Essa pressão e necessidade constante acabam por impulsionar gestores e organização na busca de novos elementos dentro do contexto organizacional que possam resultar em benefícios e melhorias contínuas dos negócios, consolidando assim produtos e serviços, trazendo inovação em um mercado tão competitivo.

Em destaque dentro desses novos elementos organizacionais, está a Gestão por Processos, ferramenta que necessita de gerenciamento contínuo, e que a cada dia ganha mais relevância e destaque, sendo vista como uma variável crítica para o desempenho e consolidação da organização.

Na área de Recursos Humanos os processos estão inteiramente interligados, pois as intensas mudanças e transformações da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender forte e diretamente das habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham.

A tecnologia ajuda, os recursos financeiros e materiais são também importantes, mas cabe ressaltar que quem toma as decisões, avalia as situações, pensa, interpreta, raciocina e age dentro das organizações são as pessoas. A empresa precisa saber agregar valores humanos e integrá-los e alinhá-los em suas atividades.

Para Rummmler e Brache (1994) um processo pode ser visto como uma 'cadeia de agregação de valores'. Pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às precedentes.

Entendendo a importância dos processos dentro da Gestão de Recursos Humanos, uma organização que deseja consolidar-se no mercado competitivo deve seguir buscando sempre a qualidade e excelência na gestão de seus negócios.

Womack e Jones (2006) acrescenta que é necessário o uso de ferramentas eficazes para consolidação de uma cultura de gestão por processos, seu mapeamento e a sua melhoria contínua, objetivando a otimização com base na busca da eficiência.

Os processos desenvolvidos dentro da Gestão de Recursos Humanos descritos através de instrumentos tais como: instruções de trabalho, documentos de suporte, formulários e registros, podem facilitar a aplicabilidade do Kaizen, trazendo novos desafios e valores, impactando de forma direta os melhores resultados.

Organizações bem sucedidas concebem e planejam seus processos de forma consciente e estruturada. Assim, detêm a capacidade de compreender estes processos e suas interações, além da inter-relação destes com o ambiente externo. A esse respeito, no

contexto administrativo o Japão foi um país que saiu à frente dos demais, adotando a filosofia Kaizen, base do sucesso nas últimas décadas (LIKER, 2006). Kaizen é uma palavra japonesa que significa "pequeno, em curso bom" (kai) e "bom, para melhor" (zen). Nos últimos anos, o kaizen tem sido definido como melhorias geradas pelos trabalhadores através da aplicação de uma variedade de métodos de baixa tecnologia, uma filosofia, uma liderança, estilo e um conjunto de ferramentas táticas. Kaizen Office não é uma tradução direta da produção enxuta, trata-se de um conceito universal conhecido há muito tempo por ocidentais e orientais, pelas grandes religiões, pela ciência, através do princípio da evolução descrito por Darwin, e principalmente pela ótica da melhoria do padrão de vida. O Japão contribuiu utilizando desse conceito antigo, e adaptando-o a uma visão estratégica pessoal, organizacional e de país.

Liker (2006) define Kaizen como uma ferramenta que busca o progresso nos níveis sistêmico e de processo. Várias empresas utilizam essa ferramenta, como por exemplo, a Toyota que preza como prioridade a qualidade, segurança, os custos e a entrega ao cliente. Os processos que se submetem ao Kaizen são realizados pelos operadores com o apoio da liderança e supervisão.

Para Vieira, Balbinotti, Varasquin e Gontijo (2012) A filosofia Kaizen é a chave para o sucesso das organizações para garantir a competitividade. É uma estratégia de negócios que envolvem todos em uma organização, trabalhando para fazer melhorias com baixo investimento. Nessa metodologia, uma liderança envolvida orienta as pessoas para melhorar a capacidade de atender expectativas continuamente, alta qualidade e entrega no tempo devido.

Kaizen significa, ainda, oportunidades de melhoria e a busca dessa melhoria contínua, com a finalidade de diminuir os desperdícios existentes dentro das organizações. Quando há uma atitude positiva por parte da organização e todos são ouvidos dentro de seus processos, a tendência é a consolidação da excelência no contexto administrativo e em prol de todos.

Um dos grandes desafios para a administração organizacional seja ela de cunho público ou privado, é justamente colocar essa ferramenta em prática na Gestão de Recursos Humanos. Por se tratar de uma área na qual o foco são as pessoas, a subjetividade está presente, é neste setor onde os recursos são os únicos capazes de auto direção e desenvolvimento. Neste contexto, a metodologia Kaizen pode ser perfeitamente aplicável, pois seu foco é a melhoria contínua, podendo colaborar com a objetividade nos processos. Com isso, a organização que se utilizar dessa ferramenta pode evoluir de forma considerável no grau de qualidade e transparência, tanto no que diz respeito ao seu cliente externo quanto ao interno.

Assim, os processos em vigor em qualquer instituição, seja pública ou privada, devem ser aqueles necessários a atender os requisitos das partes interessadas, nos quais se incluem as necessidades e expectativas de clientes e outras exigências internas e externas, como legislações, padrões de eficiência, procedimentos, entre outros. Neste contexto, observa-se a importância da identificação e amplo conhecimento de toda a gama de requisitos

necessários para o planejamento e a gestão de um processo, em foco os de Recursos Humanos (RH), no qual, por sua vez, depende de mecanismos organizacionais específicos.

Womack e Jones (2006) afirmam que a prática da abordagem Kaizen no setor de Gestão de Pessoas de uma organização, deve após sua implementação, promover constante análise e melhoria, a fim de gerir adequadamente seus processos.

Ao adotar a ferramenta Kaizen dentro dos processos organizacionais na gestão de Recursos Humanos, a empresa trará enriquecimento através de novos desafios, sendo o ser humano e seu conhecimento o grande diferencial competitivo para isso, pois o saber conhecer e o saber como conhecer e fazer é intrinsecamente humano, mesmo apoiado em sólida base tecnológica.

Por se tratar de uma ferramenta pouco conhecida por muitas organizações, e por ser um tema novo na administração moderna, há poucas referências sobre o assunto, tornando-se necessário a disseminação da metodologia através de novos artigos científicos, e tentativa da aplicabilidade nas organizações.

Foi com o objetivo de fazer conhecida a metodologia Kaizen que o referente trabalho tornou-se real. Trata-se de um artigo de cunho bibliográfico, contendo informações sobre a metodologia que podem ser aplicadas em empresas de pequeno, médio e grande porte, no âmbito público ou privado.

Kaizen para administração de Recursos Humanos é de certa forma um guia voltado para ações práticas de melhorias, onde o grande desafio é a transformação contínua no atendimento as pessoas, tanto no contexto interno, como no contexto externo das organizações. Fazer conhecida essa ferramenta dentro da gestão de pessoas é proposta no decorrer desse artigo, dando uma visão global para as organizações.

2 Desenvolvimento

Para o melhor entendimento do funcionamento da metodologia Kaizen, é necessário discorrer sobre alguns outros conceitos, o primeiro deles será o conceito de processo.

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Os insumos (entradas), para um processo, são geralmente produtos (saídas) de outro processo.

Oliveira (2009) define processo como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos.

Harrington (1993) também conceitua processo como qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo.

Toda organização como qualquer negócio é desenvolvido e consolidado através de processos, que numa soma geral formam o produto ou serviço final, possuindo suas especificidades e importância de valores, resultando um trabalho interligado, formando assim a da empresa.

Segundo Sordi (2006), uma característica muito comum nas organizações é a estrutura organizacional concebida segundo o conceito de silos funcionais, os quais realizam e gerenciam um conjunto de atividades bastante específicas e especializadas.

Entende-se que a busca de excelência pelos silos funcionais, nos preceitos da qualidade total, acaba por resolver problemas localizados, e não abrangia questões estruturais da organização (WOMACK; JONES, 2006).

Com nova visão de processo surgindo na administração atual, entende-se que o processo certo produzirá o resultado certo, trazendo para as organizações uma orientação focada nos objetivos específicos, bem definidos dentro do contexto organizacional.

Os processos de negócios também podem desenvolvidos e avaliados para controlar a organização, direcioná-la e ajudá-la a chegar aos objetivos centrais e secundários que a mesma deseja alcançar.

Segundo Sordi (2006, p. 23) “Desempenhar a gestão implica o comprometimento com a evolução do recurso que está sendo gerido por meio de processos”.

Esse tipo de gestão por processo leva a organização a ter a oportunidade de mensurar a quantidade de recursos aplicados em seu cotidiano e ter uma noção exata do que agrega valor. SORDI (2006, p. 22) afirma que:

Os processos de negócio são composições de atividades que atendem um ou mais objetivos predefinidos ou os processos de negócios são fluxos de atividades, de diferentes áreas funcionais ou mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes.

Analisando os conceitos apresentados, observa-se que muitas organizações, ou até mesmo muitas pessoas, podem confundir os conceitos e entender que gestão de processos e gestão por processos possuem o mesmo significado, mas, como visto anteriormente, os termos apresentam conceitos diferentes. A gestão por processos e de negócios é bem mais abrangente e pressupõe que as partes interessadas entendam a organização de forma diferente.

Para Santos, Silveira e Santini (2007), esses conceitos começam a se tornar claros quando as partes interessadas deixam de ver a organização de forma hierárquica, verticalizada, e passam a entendê-la como um conjunto de processos que permeiam os diversos departamentos. É necessário perceber que as organizações que apresentam muitos níveis hierárquicos, trazendo em suas características uma estrutura vertical, acabam impedindo uma gestão por processos.

Segundo Santos, Silveira e Santini, (2007), pode-se afirmar que a gestão por processos é uma visão moderna de como gerir as organizações, a fim de minimizar perdas e interferências entre os subsistemas organizacionais, aumentando sua eficiência.

Já o mapeamento de processos é peça fundamental para que a organização possa entender melhor suas atividades e a inter-relação das mesmas, possibilitando assim a sua gestão. Mapear processos significa identificar, conhecer e documentar a sequência de atividades e os recursos utilizados em cada processo da organização de modo a, através dos relacionamentos entre os processos, permitir à organização enxergar os problemas e corrigi-los, a fim de aumentar sua eficiência e, com efeito, melhorar o seu desempenho econômico-financeiro. E Todo esse mapeamento organizacional é diretamente desenvolvido por pessoas que se destacam dentro das organizações.

Quando se fala em mapeamento de processos geralmente são empregados fluxogramas, que são conjunto de símbolos que estabelecem a sequência e a interação entre as diversas atividades e um ou mais processos. É o instrumento mais utilizado na descrição de uma atividade dentro das organizações. Há também as organizações que adotam organogramas, documentos de suporte, formulários de atividades, manuais, dentre outros instrumentos. Cabe a cada empresa organizar-se da forma mais adequada, conforme a necessidade de cada negócio e amadurecimento da cultura organizacional.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) deve ser vista como um sistema integrado, ou seja, processos interligados entre si (CHIAVENATO, 2009a). E dentro dessa administração o sistema é composto basicamente por cinco subsistemas básicos, sendo classificados da seguinte forma:

- 1) Provisão: tem o objetivo de definir quem irá trabalhar na organização. As atividades desenvolvidas nesse processo focam a pesquisa de mercado de RH, recrutamento de pessoas e seleção de pessoas.
- 2) Aplicação: está ligado com que as pessoas farão dentro da organização, tendo como foco a integração de pessoas; desenhos de cargos; descrições e análise de cargos e avaliação de desempenho.
- 3) Manutenção: preocupa-se diretamente em como manter as pessoas na organização, tendo como base o desenvolvimento dos processos como remuneração e compensação; benefícios e serviços sociais; higiene e segurança no trabalho e relações sindicais.
- 4) Desenvolvimento: processo ligado a como preparar e desenvolver pessoas utilizando a ferramenta do treinamento e desenvolvimento organizacional.
- 5) Monitoração: por último, a ARH preocupa-se em como saber o que são e o que fazem as pessoas através de banco de dados; sistemas de informação e balanço social.

Observa-se que os cinco subsistemas, ou melhor, processos, estão relacionados com a forma de atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos inteiramente ligados entre si, e todos eles fazem parte do sistema maior que é a Administração de Recursos Humanos.

Os Subsistemas precisam estar integrados e balanceados para que o resultado global do sistema maior seja aumento e expandido. O resultado global aumenta na medida em que todos os subsistemas sejam perfeitamente articulados e sintonizados entre si, cada um deles influenciando positivamente os demais para gerar sinergia. (CHIAVENATO, 2009b, p. 22).

Com essa visão dentro da Administração de Recursos Humanos os subsistemas formam o processo maior, com características globais e dinâmicas, onde as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitoradas pela organização.

Esse processo nem sempre segue a sequência do fluxo acima descrito, devido à íntima interação entre os mesmos e pelo fato dos subsistemas não estarem relacionados entre si de uma única e específica maneira.

Segundo Davel; Sylvia e Vergara (2009), na realidade eles são contingentes ou situacionais e variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. O importante é que funcionem de maneira integrada e articulada.

Dentro da metodologia Kaizen a interação dos subsistemas na busca constante de melhoria para o sistema maior é ponto determinante para o macrossucesso. E quando na administração de Recursos Humanos os pequenos processos (subsistemas) são tratados tradicionalmente, eles mostram aspectos ultrapassados e obsoletos que merecem correções. Mas, quando os pequenos processos são desenhados adequadamente, eles se identificam com certos aspectos orgânicos e proativos que conduzem a área a níveis de excelência. Sendo essa busca por resultados transparentes e satisfatórios uns dos objetivos do Kaizen, por meio de produções enxutas. A Produção Enxuta - Lean Office é desenvolvida diretamente através do mapeamento e monitoramento dos processos.

Segundo Womack e Jones (2006), quando se olha como organização para dentro dos processos pode-se torná-los mais eficientes, eficazes e sistêmicos, características que na maioria das vezes não são apresentados pelas grandes organizações.

O surgimento da 'Produção Enxuta' (Lean production) deu-se através da Indústria Toyota, na década de 90, desencadeando uma transformação mundial em todas as indústrias em relação à filosofia e aos métodos de produção e da cadeia de suprimentos da Toyota (LIKER, 2006).

Para Liker (2006), essa excelência é baseada nos métodos de melhoria da qualidade e ferramentas que a Toyota tornou famosos no mundo da indústria, tais como: Just-in-time; Kaizen; Fluxo unitário de peças; autonomia (jidoka) e nivelamento de produção.

No Lean Office a organização é levada a pensar onde estão os grandes desperdícios organizacionais, que acabam impactando a entrega do produto ou serviço. E quando a organização abre-se para essa nova mentalidade, observa-se que na maioria das vezes ela não tem noção de onde está os grandes desperdícios, e o pensamento enxuto os leva a descobrir isso. (WOMACK e JONES, 2006, p. 35).

O termo pensamento enxuto é defendido por Womack (2004) como uma Filosofia operacional que requer menores “*leads times*” para entregar produtos e serviços com elevada qualidade e baixos custos através da melhoria do fluxo produtivo via eliminação dos desperdícios ao longo do fluxo de valor.

Lead time é definido como o tempo necessário para executar uma operação ou serviço. É a linha do tempo desde o pedido do cliente até o atendimento completo desse pedido.

Para Womack e Jones (2006), os princípios do Lean são divididos em 05 níveis, classificados na seguinte ordem: O primeiro princípio a fazer parte da mentalidade enxuta dentro de qualquer organização é determinar precisamente o que é valor para o cliente. As maiorias das organizações resguardam valores que para os clientes alvos não tem tanta importância assim.

O segundo princípio do *Lean* consiste em identificar a cadeia de valor, caracterizado pela realização de todas as atividades ao longo da mesma, para que um produto/serviço passe do pedido à entrega nas mãos do cliente.

O terceiro princípio do *Lean* consiste em fazer o valor fluir sem que haja interrupções, ou seja, atender as expectativas dos clientes dentro dos valores estabelecidos pelos mesmos.

Como quarto e quinto princípios do *Lean*, destacam-se a importância de deixar que o cliente puxe o valor e a busca da melhoria, ou seja, da perfeição para a consolidação do sucesso da organização.

Os princípios do *Lean* auxiliam as organizações para a busca da melhoria contínua, porém, cabe a cada empresa aplicar aos princípios dentro da sua realidade organizacional. É necessário que as organizações realizem periodicamente um autoexame e considerem o que é realmente de valor para seus clientes. Com a aplicabilidade desse autoexame surgirão novos questionamentos, pontos positivos e negativos apresentados pela organização em diferentes aspectos, novos valores, conceitos, negócios, enfim, a busca da melhoria contínua será considerada comum dentro das organizações que desejam consolidar-se no mercado competitivo.

A ferramenta Kaizen faz parte da metodologia do pensamento enxuto, na qual a organização utiliza para desenvolver a melhoria contínua de seus processos.

Para Oliveira (2009) Kaizen é um processo de melhorias na organização, pelo qual o funcionário participa com sugestões constantes. Devem-se estimular os funcionários a dar sugestões simples, em vez de esperar ideias brilhantes, as quais podem até surgir, representando um processo de melhoria contínua. O autor defende que dentro desse parâmetro avalia-se *Lead Time* (prazo do serviço) e Velocidade do Processo, onde são levados em consideração que quanto maior a quantidade de trabalho no meio do processo,

maior é o prazo de entrega do serviço, justifica-se também que quanto maior for o índice de conclusão, mais rápido é o processo, menor é o *lead time*.

Laraia, Moody e Hall (2009) afirmam que a organização tem como primeiro impulso o foco na otimização local, ou seja, melhorias pontuais, onde cada departamento busca obter o melhor para sua função, sem realmente focar o objetivo maior da cadeia de valor.

Deve-se lembrar que a metodologia Kaizen trabalha buscando sempre a eficiência individual, que é desenvolvida pelo colaborador que executa o processo, como também a eficiência sistêmica, analisando no todo o processo e a organização.

Segundo Adair e Murray (1996), a importância de se enxergar no fluxo de valor dos processos, listando todas as etapas significantes, de forma que o mapa (fluxograma) possa ser entendido num relance. Quando se consegue a elaboração de um bom mapa já se pode apontar muitas melhorias dentro do processo administrativo, ou qualquer outro que esteja envolvido. Além disso, deve-se envolver os responsáveis pelo processo na construção do mapa.

Qualquer organização precisa aprender a enxergar o processo de consumo, e isso só é possível quando a mesma sabe quem são seus clientes e quais são seus requisitos, onde a organização sabe não desperdiçar o tempo do seu cliente, e quando ele quer e o que ele quer, o valor que ele quer, o valor onde ele quer. (LARAIA, MOODY e HALL, 2009, p. 20).

E para isso é necessário definir os requisitos dos clientes, respondendo perguntas básicas, mas de extrema importância para o sucesso da organização.

O objetivo principal do *Lean/Kaizen* é fazer o trabalho fluir, avaliando se todas as etapas desenvolvidas no processo realmente são necessárias para o alcance final do produto ou serviço; como a organização pode evitar atrasos e interrupções que possam prejudicar o andamento final.

Segundo Laraia, Moody e Hall (2009), a combinação de etapas dentro dos processos ajuda a eliminar desperdícios, identificando as barreiras apresentadas no decorrer do processo, e isso ajuda na prática constantemente de melhorias pontuais. Incluir ferramentas de apoio (gestão visual), como também ajustar regras de nivelamento se necessário, é crucial para uma boa prática do Kaizen.

Dentro da ferramenta Kaizen há disseminação do fluxo contínuo, ou seja, fazer com que os processos rodem de forma nivelada. E isso pode ocorrer através de células temporárias de trabalho, que são classificadas como janelas no período de trabalho para reduzir o lead time do cliente. Formam-se equipes para resolver o problema abrindo essas células para atender a demanda.

A criação da célula temporária é para atender a demanda do serviço dentro das expectativas que o cliente espera, reduzindo assim desperdício e tempo, e agregando valor naquilo que é necessário.

Laraia, Moody e Hall (2009) defendem que o papel da célula é o trabalho interativo entre as partes (departamentos; funcionários; fornecedores e etc.), todos trabalhando pela

organização com foco no atendimento dos requisitos que são de valor para o cliente. E nisso, cabe à organização conquistar os clientes internos (funcionários) a desenvolver bem suas funções e buscar a melhora contínua de seus processos e ações. Isso é fundamental para o sucesso da célula temporária dentro da organização.

Como a ferramenta Kaizen trabalha em célula, isso quer dizer, que várias unidades e departamentos trabalham juntos com um único objetivo que é atender ao cliente, é necessário que a organização tenha bem definido o papel de cada um dentro do processo, dando a consciência a todos de que o trabalho é conjunto, e se alguma parte falhar acaba prejudicando todo o processo.

Segundo Liker (2006), o papel do Acordo de Nível de Serviço (ANS) é justamente criar critérios específicos capazes de criar padrões por meio de Acordos, a fim de evitar retrabalhos e muitos outros desperdícios. A finalização de uma ou várias etapas representa um “marco” importante para o processo.

O Acordo de Nível de Serviço proporciona foco, direção e ritmo de trabalho das pessoas e equipes, conectando-as e melhorando o desempenho.

Ao analisar essas estruturas oferecidas pela metodologia Kaizen, pode-se chegar a conclusão que isso resulta em uma melhor qualidade e confiabilidade do desenvolvimento do trabalho, pois aprende-se como estruturar o trabalho dentro de cada etapa do processo de modo a oferecer 100% de qualidade para o cliente através de fluxo abaixo, e como identificar problemas que aparecem de imediatamente.

O grande desafio do Lean-Kaizen é projetar dentro das organizações a melhoria e a aprendizagem contínua, isso pode ser possível através de indicadores de desempenho e marcos para dar ritmo ao trabalho desenvolvido. Estimar resultados também é ponto estratégico dessa ferramenta, saber qual a estimativa de melhoria dos indicadores de processos de qualidade e principais mudanças de recursos esperadas, tais como: pessoas, equipamentos entre outros, são levados em consideração na metodologia Kaizen. (LARAIA, MOODY e HALL, 2009, p. 23).

Quando a organização trabalha com serviço, seu maior desafio é aprender a reconhecer os desperdícios. É difícil para organização mensurar o quanto ela gasta em retrabalho para compensar erros, omissões, atrasos e etc., dentro de suas cadeias de processos.

O pensamento enxuto desenvolvido através do Lean-Kaizen, é justamente trazer para dentro das organizações uma nova mentalidade de melhoria contínua em todos os processos, quer seja de pequeno, médio ou grande porte.

Ultrapassar barreiras dos departamentos; mudanças em escritórios; não ficar esperando longas mudanças no sistema, mais sim iniciar essas mudanças de alguma forma alternativa; mudança de poder, como também de pessoas, responsabilidades e a busca contínua de conscientização e treinamentos para todos os envolvidos, são alguns aspectos

que caracterizam o Kaizen, e ajudam a garantir o sucesso consolidado da organização que dele usufrui.

O grande desafio para Administração de Recursos Humanos é aproveitar o melhor que a ferramenta Kaizen pode trazer para a organização que dela utilizar-se. Por ser um instrumento para as organizações, seja ela pública ou privada, o Kaizen necessita ser mais disseminado junto a gestores e colaboradores das organizações, entendendo que os processos, seja o mais simples ao de maior grau de responsabilidade, possuem importância.

Para a metodologia Kaizen, ouvir as partes interessadas e principalmente os que fazem o trabalho acontecer dentro da empresa é ponto crucial para a consolidação de uma visão sistêmica.

É importante entender que o processo Kaizen deve começar com o dono da atividade, ou seja, com o indivíduo com a posse real e a responsabilidade de executá-lo, que tenha a autoridade para mudar o processo e responder pelas consequências. Trabalhar essa visão dentro da organização é papel fundamental da Gestão de RH, com apoio dos demais departamentos pensando sempre o coletivo organizacional.

Kaizen também pode ser considerado um processo de equipe, onde é levado em consideração a opinião de cada membro dessa equipe, somando informações para as possíveis mudanças na execução do trabalho, com foco na melhoria. Tratando-se de trabalho em equipe, é de responsabilidade do RH disseminar essa cultura positiva dentro da organização.

Como na administração de Recursos Humanos o mais importante são as pessoas, o Kaizen tem como lema a melhoria contínua, que além de impactar os processos também se estende para a vida profissional do indivíduo, levando-o a rever seus pontos fortes e fracos na área profissional.

Em cada organização o processo Kaizen pode basear-se em várias regras, dependendo da cultura organizacional apresentada, porém é fundamental entender que os conceitos básicos do Kaizen são os mesmos, para qualquer nível organizacional. E esses conceitos estão diretamente ligados a ter uma mente aberta, manter sempre uma atitude positiva diante das situações, rejeitar desculpas e procurar soluções dos problemas, implementar ideias imediatas, não procurando a perfeição, isto é, fazer o que pode ser feito agora, com os recursos à mão. Utilizar de todo o conhecimento da equipe, eles são os especialistas do processo/atividade estudada.

Deve-se começar pela Administração de Recursos humanos á ideia de fazer, realizar e não somente propor. Kaizen está diretamente ligado com essa visão, onde o mesmo difere dos processos tradicionais de melhoria contínua porque é quase inteiramente baseado em ação. As equipes são encarregadas do desenvolvimento e implementação de soluções, onde são criados novos processos, mudanças nos já existentes, enfim, todos participam.

Uma organização que possua uma equipe de RH que saiba trabalhar com essa visão de ação e melhoria contínua, conseguirá envolver as demais equipes (que compõe os outros departamentos), e assim a organização consolidará uma visão sistêmica, trabalhado sempre com o melhor de suas equipes.

A ferramenta também é perfeitamente aplicável na vida pessoal do profissional que dela utiliza-se. Dando-lhe a possibilidade ligar objetivos organizacionais juntamente com objetivos profissionais a ser alcançados pelo mesmo.

O Kaizen tem como atrativo para as organizações a otimização de tempo, matéria prima, entrega do produto e satisfação do cliente. Outras características dessa metodologia é a transparência sobre os processos trabalhados, a forma como são mapeados e a maturidade que a organização alcança ao lidar com a realidade de seus processos, podendo avaliar pontos positivos e negativos e, assim, ter a oportunidade de melhorá-los.

Além disso, Kaizen pode ser aplicado em qualquer área organizacional, e na administração de Recursos Humanos não é diferente. Melhoria contínua é um dos requisitos para a conquista dos clientes internos, verdadeiros talentos que fazem qualquer organização crescer e acontecer.

3 Conclusão

A metodologia Kaizen possibilita a Administração de Recursos Humanos apresentar de forma mais simples os processos que estão vinculados ao atendimento das partes identificadas. Com o tempo é possível perceber que apenas um pequeno grupo de processos representa um percentual significativo nas atividades desenvolvidas. Kaizen por possuir o foco na melhoria contínua, pode colaborar na identificação desses pontos relevantes. As organizações que encontram-se com os processos padronizados de forma burocrática, amplos em suas funções, dificulta o atendimento final tanto ao cliente interno como o externo. As empresas que possuem seus processos descritos e mapeados em documentos padrões apresentam diferencial por minimizar os aspectos desnecessários para um bom andamento do processo.

Para qualquer organização os processos desenvolvidos devem ser aqueles necessários a atender os requisitos das partes interessadas, nos quais se incluem as necessidades e expectativas de clientes e outras exigências internas e externas, como legislações, padrões de eficiência, procedimentos, entre outros. E isso não pode ser ignorado se a organização deseja atingir seu padrão de qualidade.

Fica nítido a importância do conhecimento com relação aos serviços e produtos, as cadeias de processos nas quais a organização se respalda para atingir suas metas organizacionais, e a Administração de Recursos através da Gestão de pessoas pode ajudar na busca desse conhecimento.

A importância do cliente interno dentro dessas cadeias, e a valorização de suas ideias no desenvolvimento dos processos, é peça fundamental para realização de um bom trabalho.

Mapeamento dos processos e sua gestão é uma realidade que toda organização deve se familiarizar, e tratar o cliente interno como prioridade é uma obrigação de quem deseja continuar no mercado competitivo. Isso só é possível quando a organização tem bem definido sua missão, seus valores, e a política que a norteia, e cabe a Gestão de Recursos Humanos disseminar essa prática.

O pensamento enxuto através do Lean-Kaizen pode trazer uma nova visão de atendimento ao cliente interno, e uma nova maneira de melhoria contínua dos processos dentro da Administração de Recursos Humanos.

Implantá-lo em qualquer organização não é tarefa fácil, é necessário uma maturidade, para analisar as atividades, expor as possíveis fragilidades, e está apto as mudanças necessárias.

A metodologia Kaizen traz essa nova visão para administração através de seus líderes de processos e gestores. Aprender a ouvir e valorizar aquilo que o cliente realmente busca é primordial para boa gestão dos processos e de pessoas.

Portanto, a gestão por processos aperfeiçoada pelo Lean Office-Kaizen- “Pensamento Enxuto”, pode auxiliar na geração de valor para as partes interessadas nas organizações, trazendo sempre melhorias contínuas, eliminação de desperdícios, e consciência da importância das pessoas dentro do contexto organizacional, sendo elas o maior patrimônio de qualquer instituição.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa. 7^o. ed. São Paulo: Manole, 2009a.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como agregar talentos à empresa. 7^o. ed. São Paulo: Manole, 2009b.

EDUARDO, DAVEL; SYLVIA, CONSTANT VERGARA. Gestão com Pessoas e Subjetividade. 3^o. ed, São Paulo: Atlas, 2009.

HARRINGTON, H. James. O Processo do aperfeiçoamento: Como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o controle da qualidade. 3.^o ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1993.

LARAIA, Anthony C; MOODY, Patrícia E; HALL, Robert W. KAIZEN BLITZ - Processo para alcance da melhoria contínua nas organizações. São Paulo: Leopardo, 2009.

LIKER, Jeffrey K. O Modelo Toyota: 14 Princípios de gestão do maior fabricante do mundo. 7ª. ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Administração de Processos. 4ª. ed, São Paulo: Atlas, São Paulo, 2009.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. Melhores Desempenhos das Empresas: Ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, M. A.; SILVEIRA, I. H.; SANTINI, J. E. Gestão por processos. Florianópolis: SENAI/SC Florianópolis, 2007.

SORDI, José Osvaldo. Gestão por Processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Leandro; BALBINOTTI, Giles; VARASQUIN, Adriano; GONTIJO, Leila. Ergonomics and Kaizen as strategies for competitiveness: a theoretical and practical in an automotive industry. *Rev.*

Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation. Vol. 41, 1756-1762, 2012 .

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. Soluções Enxutas- Lean Solutions: Como as empresas e clientes conseguem juntos criar valor e riqueza. 2. ed. São Paulo; Campus, 2006.