

FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO

FERRAMENTA KAIZEN PARA MELHORIA CONTÍNUA NO PROCESSO

Anderson Luis Rosa^{*}
Breno Eustáquio da Silva^{**}

RESUMO

Este artigo tem como finalidade caracterizar a aplicação do uso da metodologia *Kaizen* em uma empresa de grande porte na estrada de ferro Vitória Minas em Nova Era/MG. A metodologia adotada foi de natureza aplicada, abordagem qualitativa baseada em análises e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada, aplicada a seis funcionários que vivenciam os processos. O artigo tem como objetivo analisar como a técnica de gestão da qualidade total *Kaizen* é eficaz para melhoria dos processos produtivos. O projeto demonstrou que a melhoria contínua pode ser executada em outros setores da empresa. Esta análise possibilitou a visualização e compreensão de que o método de melhoria contínua utilizando a ferramenta Kaizen em seus processos é eficiente para desempenho e resultado da empresa.

Palavras-chave: Redução de Custos. Melhoria Contínua. Redução de Desperdícios.

^{*} Graduando em Administração na faculdade Doctum de João Monlevade.
Email: anderso2482@gmail.com

^{**} Professor Orientador. Mestre em Administração. Email : brenomonlevade@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais buscando novas ferramentas para aperfeiçoar seus métodos de melhoria contínua, a fim de se destacarem no mercado e aperfeiçoarem seus serviços. Para se sustentar diante do mercado competitivo, é essencial que a organização tenha serviços e produtos de qualidade, buscando sempre melhorias contínuas em torno do seu processo para eliminar desperdícios e otimizar resultados. Baseado nessa premissa, o presente trabalho propõe investigar como o método Kaizen pode ser usado para a melhoria de processos diversos.

O termo Kaizen é uma palavra de procedência japonesa, que tem seus atributos de melhoria gradual contínua, consiste na filosofia “Melhoria para melhor”. Trata-se de melhoria de princípios sócio culturais do oriente japonês, que estabelece o empenho dos colaboradores na organização interagindo de uma forma constante buscando o aprimoramento contínuo.

É no método Kaizen que muitas empresas aplicam e visam o aprimoramento dos seus funcionários. O artifício da ferramenta baseia-se em várias lacunas entre o processo de aumento da eficiência do trabalho ou até mudança e aperfeiçoamento das pessoas e organização.

A metodologia Kaizen, abrange todas as áreas numa empresa, é aplicável de forma contínua a fim de eliminar ou remover atividades que são executadas em partes diferentes do processo, ampliando a eficácia do trabalho, corrigindo irregularidade, baixando custos e tornando o processo mais rápido e produtivo. Como por exemplo: produtos, procedimentos métodos de execução e entres outros. Portanto o método consiste suprimir desperdícios melhorando processo trazendo benefícios para organização incentivando a geração de novas ideias.

A implementação e busca da melhoria devem ser disseminados gradativamente, assim, os desempenhos nas atividades não sofrem perdas e desequilíbrio na estrutura, proporcionando satisfação, clima agradável e funcional. Todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo, e as ações devem priorizar os locais de maior necessidade.

O Kaizen agrega esforços, objetivando técnicas e aplicações para melhorias, o que proporciona as organizações se destacarem perante a concorrência, elevando seus níveis de produtividade, produtos e serviços, alcançando diferencial competitivo.

Diante disso pergunta-se: qual a importância de analisar, a técnica de gestão da qualidade total Kaizen, é eficaz para a melhoria de processos produtivos?

Para Masaaki Imai, criador do Kaizen, esse processo parte do pressuposto que o indivíduo pode melhorar sempre a cada dia, pode melhorar todos os dias a forma como realiza suas atividades. Masaaki também afirma que, para que haja melhorias contínuas o coletivo deve ser priorizado em relação ao individual, o capital humano é o bem mais precioso de uma organização, e deve ser estimulado todos os dias, sem deixar de lado as características pessoais de cada um e suas necessidades pessoais.

No Kaizen, as ações em melhorias não demandam altos valores financeiros, e devem ser transparentes, afim de colocar todos os envolvidos a par dos problemas encontrados, e das soluções propostas.

Com um ambiente onde todos trabalham em prol do coletivo, e estão cientes das propostas de melhoria, é possível eliminar os desperdícios e os retrabalhos, o que eleva a produtividade e aumenta os resultados da organização. Prova de que o método Kaizen é eficiente, está ligada à economia japonesa, devastada após a segunda guerra mundial e que com a aplicação desta ferramenta as indústrias japonesas se tornaram as mais competitivas no cenário mundial.

O método de aplicação foi contemplado com a ferramenta Kaizen em uma empresa de grande porte na cidade de Nova Era. Após essa apresentação são expostos os objetivos geral e específico seguido do marco teórico com principais autores Campos (1992) , Imai (1994).

O objetivo geral desse artigo consiste em analisar como a técnica de gestão da qualidade total Kaizen é eficaz para a melhoria de processos produtivos. Portanto os objetivos específicos consistem levantar informações teóricas e técnicas sobre a ferramenta Kaizen; aplicar a ferramenta em um processo de melhoria contínua em uma empresa de grande porte; analisar os ganhos com a ferramenta Kaizen após a experimentação da técnica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho tem como propósito apresentar um estudo sobre ferramenta Kaizen, utilizada para melhoria contínua nos processos, bem como os resultados em uma organização. A ideologia da ferramenta Kaizen, é primordial para a

otimização dos processos e procedimentos de todas as empresas, independentemente do ramo de atividade de cada uma. O método é constituído de empenhos contínuos de cada setor envolvido, buscando sempre alcançar a melhoria dos processos, iniciando no chão de fábrica até parte gerencial administrativa.

2.1 A metodologia Kaizen

Kaizen é o aprendizado da melhoria contínua, sua ideologia é envolver que as mudanças nos processos, consistem no melhoramento e compreensão das pessoas envolvidas visando tornar o processo da empresa satisfatório.

Para mudar a cultura numa organização não é tarefa fácil, deve ser alterada gradativamente e permanentemente. O Kaizen propõe vantagens não somente na organização, mas nos seus princípios e formas. No mundo da gestão, as organizações buscam implementar a melhoria contínua não só nos processos, mas também nas pessoas, fazendo com que elas produzam mais e tenham vontade de executar suas tarefas de forma dinâmica e funcional. Cada processo ou atividade sempre pode ser realizado com mais perfeição, há sempre uma melhoria a ser elaborada. A gestão que utiliza a eliminação de atividades desnecessárias afim de melhorar resultados, prazos, qualidades de processos e produtos, tem maior probabilidade de sobressair sobre as demais concorrentes, e ganhar mercado.

Quando se trata de qualidade, logo se pensa em qualidade final do produto, o que basicamente não está muito longe da realidade, porém a organização é capaz de desenvolver também a qualidade na sua equipe. A capacitação da qualidade nas pessoas envolve e incorpora o kaizen no dia a dia do trabalho, contudo pode apresentar vários problemas funcionais, por isso as pessoas devem ser capacitadas no uso da ferramenta de qualidade, afim de identificar e solucionar os problemas. Uma vez que o problema tenha sido identificado e resolvido deve padronizar a atividade ou processo.

Segundo Imai (1994):

O kaizen orientado para a pessoa é frequentemente visto como incentivador do moral e a administração nem sempre exige o retorno econômico imediato de cada sugestão. A atenção e a receptividade da administração são essenciais, se os operários devem se tornar "operários pensantes", sempre procurando por maneiras melhores de realizar o seu serviço.

Ao passar por essa etapa de padronização e melhoramento de processo, as pessoas podem iniciar a prática do kaizen no seu trabalho, adequando os procedimentos existentes e substituindo-os. Sua estrutura mostra grandes resultados, com tamanha intensidade quantitativa e qualitativa, em pequeno tempo. Conforme Imai (1994):

Já que o KAIZEN é tarefa de todos, o gerente deve envolver-se no melhoramento do seu próprio serviço. A administração japonesa geralmente acredita que o gerente deve dedicar pelo menos 50 por cento do seu tempo ao melhoramento.

É crucial que o Kaizen seja desenvolvido por todos, acredita-se que os gerentes devem dedicar seu tempo de jornada a melhorar as estratégias e oferecer o incentivo da prática em grupos.

As inovações juntamente com a melhoria contínua, são excelentes princípios para se obter a competitividade e o diferencial no mercado atual, por isso as organizações utilizam a estratégia Kaizen. Uma vez usada essa ferramenta, seu propósito é encontrar os impasses, e padronizar os processos.

Figura 1: Kaizen palavra de Originada no Japão



Fonte: Sharma e Moody (2003, p. 114)

2.2 Princípios do Kaizen

A metodologia Kaizen, foi criada com o intuito de aperfeiçoar processos e pessoas, evitando assim desperdício de tempo e trabalhos desnecessários. Para

garantir que a qualidade sempre prevaleça nos processos, o Kaizen baseia-se em 7 princípios que tornam a melhoria contínua possível, sendo eles:

a) Gemba Kaizen (local real): Os colaboradores devem sempre ir até o local de onde o problema foi encontrado, ao fazer essa visita ao local, tem-se uma maior noção de quais problemas estão acontecendo, sendo possível assim coletar dados suficientes para tentar solucioná-lo.

b) Desenvolvimento de pessoas: Para que haja uma melhoria no processo, é necessário o envolvimento de todos, desde a alta gerência até o operacional, esse processo exige mudanças de hábitos e principalmente a disposição para que essa mudança ocorra. É necessário deixar de lado certas crenças e hábitos, estar aberto ao novo, e para isso deve haver também incentivos por parte da organização, uma vez que se isso não ocorrer, o envolvimento por parte dos colaboradores não será suficiente. Desenvolver pessoas é parte fundamental, pois sem as mesmas não haveriam processos.

c) Normas visuais: Toda tarefa a ser desempenhada dentro uma organização é pautada por uma norma, e para ser mais eficiente deve haver um caminho que mostre e possibilite a execução da mesma, para não haver duplicidade de interpretação, pois diferentes pessoas podem executá-la, e conseqüentemente a realização de forma distinta.

d) Processo e Resultados: Além de se definir os objetivos, é crucial definir também os processos que serão utilizados para alcançá-los. Uma vez estabelecidos os objetivos, o resultado alcançado tem de ser compatível com os mesmos, havendo sempre coerência entre ambos. O resultado é importante, porém o método para obtê-lo é fundamental, pois se não houver conformidade, o mesmo não será obtido de forma eficaz.

e) Qualidade em 1°: A qualidade é um dos pilares fundamentais do Kaizen, é ela que faz a organização se destacar no mercado competitivo, para isso é necessário que se tenha orientação para o mercado, foco no cliente, e melhorias constantes no processo.

f) Eliminação de Desperdício: Busca alinhar os objetivos de forma a evitar os desperdícios e retrabalhos dentro do processo, com isso alcançar credibilidade, excelência, e competitividade no mercado.

g) Abordagem Pull Flow: Organizar toda a cadeia produtiva, de forma a tornar o fluxo de materiais e pessoas mais otimizado, eliminando a espera de materiais.

2.3 Bases do Kaizen

O Kaizen é implantado na empresa como base de melhoria contínua, tendo em seus princípios conceitos fundamentais que possibilitam e embasam o seu esclarecimento, que seguem:

a) Desapegar de princípios antigos

Desapegar de princípios antigos da organização, é levantar os dados e reavaliar seus conceitos de forma a sair do comodismo, buscando sempre a inovação e outras formas de execução, melhorando seus procedimentos de tal forma que atendam às necessidades e soluções da empresa, contribuindo com a qualidade e aumentando a sua lucratividade evitando o retrabalho.

b) Demonstrar maneira correta refletindo sobre como fazer

É comum as pessoas terem resistência de implementar novas ideias, isso ocorre devido a mudança de cultura e a convivência no comodismo. Entretanto a organização deve moldar o auto desenvolvimento para que o funcionário transforme as soluções em prática, ajustando-se de forma a realizar todas as atividades. A organização pode elaborar novas maneiras, e melhorar ideias, de forma que padronize o processo sempre buscando resultados.

c) Sucedem novas ideias para alcançar melhorias

Alcançar melhoria é transformar novas ideias em valor para organização, promover o envolvimento, e potencializar as habilidades dos colaboradores. Um

programa gestão que proporciona um *brainstorming* entre os envolvidos através do levantamento de novas ideias e soluções criativas com a finalidade de melhorar seus processos e ganhos.

d) As Melhorias são incalculáveis

Sempre há novas maneiras de aperfeiçoar ou aprimorar métodos, as melhorias devem ser contínuas e infinitas, não devem ser usadas apenas como indicadores de resultados já obtidos. A organização deve buscar sempre métodos capazes de fazer com que seu processo seja perfeito e excelente, e para que isso ocorra são necessários investimentos, que podem ser em materiais, máquinas e principalmente em pessoas. O foco no aperfeiçoamento de pessoas deve ser o objetivo primordial, pois são elas as principais responsáveis pelos resultados alcançados e as metas a serem atingidas.

2.4 Processos de Melhoria Contínua

A melhoria contínua é um mecanismo criado pelos japoneses que auxilia a eliminação do desperdício na produção, afim de promover aumento da produtividade e redução nos processos produtivos desnecessários. Esse mecanismo é um conjunto de mudanças e evoluções constantes, e para encorajar esse método, a organização deve aperfeiçoar e valorizar todos os seus trabalhadores.

Melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente os seus padrões (padrões de equipamentos, padrões de materiais, padrões técnicos, padrões de procedimentos, padrões de produtos etc.) (CAMPOS, 1992).

As vantagens do programa de melhoria levam os seu funcionários a motivar e vê realmente que seu trabalho é importante para o desempenho da empresa.

2.5 Qualidade Total

O mundo está passando por uma grande evolução nos seus princípios. A mudança na qualidade é apenas uma evolução da sociedade social, que exige das empresas para sobreviver. O termo qualidade total, este relacionado não apenas em técnicas de produção, veio evoluindo para satisfazer o cliente. Então, com

aumento da qualidade as organizações tinham mais credibilidade juntos aos concorrentes.

Segundo Campos (1992) o verdadeiro critério de boa qualidade é a preferência do consumidor. É isso que garantirá a sobrevivência de sua empresa.

Uma empresa só permanece ao mercado se atender as necessidades das pessoas com qualidade total. A empresa deve ter esforços para que seus princípios sejam focados no cliente e atendendo sua expectativas. Conforme Campos (1992) o objetivo principal de uma empresa é sua sobrevivência da satisfação das necessidades das pessoas.

O Controle da qualidade total, conhecido mundialmente como TQC, é o método administrativo que originou no Japão. Esse método na organização é praticado por todos os setores e empregados da empresa no conhecimento e condução do controle de qualidade. Tem como definição, (*controle + qualidade*) *total*, controle é um processo que envolve todos que praticam, a qualidade é a satisfação das necessidades das pessoas.

Juran (1991) afirma que esse processo é usado pelos grupos operacionais como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto.

A qualidade total e característica do produto são essência que o produto apresenta. As características podem moldar a qualidade no ponto de vista de cada cliente. Que favorece grandes expectativas por possuir qualidade nos seus produtos.

3 METODOLOGIA

Apresentar a estruturação deste trabalho, utilizando pesquisas bibliográficas, procedimentos metodológicos sobre o conteúdo e sua aplicação. O objetivo será demonstrar o método de melhoria contínua utilizando a ferramenta Kaizen em seus processos.

3.1 Delineamentos da pesquisa

Para elaborar a estruturação deste trabalho, foram abordadas pesquisas bibliográficas, procedimentos metodológicos sobre o conteúdo e sua aplicação. O

objetivo foi demonstrar o método de melhoria contínua utilizando a ferramenta Kaizen em seus processos.

O Método utilizado para a realização do projeto foi de natureza qualitativa. Segundo Santos (2004), o campo é o lugar natural onde acontecem os fatos/fenômenos/processos. Pois o método é considerado indutivo, analisa as características dos processos e cenários compreendendo os determinados comportamentos e as expectativas dos funcionários. Para Santos (2004) procedimentos de coleta são os métodos práticos utilizados para juntar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/processo.

Nas teorias utilizadas, foram empregadas pesquisas bibliográficas e documentais, baseadas em diversos autores. Santos (2004) afirma, a pesquisa – ação acontece quando há interesse coletivo na resolução de um problema ou suprimento de uma necessidade.

3.2 Métodos de coleta dados

Como instrumento de coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada na empresa em estudo, buscando informações que respondam os objetivos definidos nesta pesquisa.

Conforme Santos (2004):

São pesquisas explicativas aquelas que se ocupam com o porquê dos fatos/fenômenos/processos que preenchem a realidade, isto é, com a identificação dos fatores que contribuem para sua ocorrência ou a determinam, ou com o modo pelo qual acontecem os fatos/fenômenos/processos. Santos(2004,p. 26).

A pesquisa de dados é baseada em análises e aplicação. Tem como característica de pesquisa explicativa com seus respectivos resultados atingidos. O pesquisador seguirá um roteiro pré-estabelecido, pois a entrevista em sim proporciona certa flexibilidade.

3.3 Técnicas de Análise

A análise será fundamentada com base na interpretação dos dados transcritos da entrevista, com objetivo de compreender os resultados. As

informações contribuirão na essência da pesquisa e comprovar a sua aceitação em campo e visualização de melhorias e a facilidade na implementação por parte dos colaboradores.

4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Para compreensão do resultado da metodologia, foi realizada uma entrevista com seis funcionários da empresa. As informações reunidas e apresentadas foram analisadas e compreendidas, demonstrando a opinião dos entrevistados.

A entrevista foi realizada numa empresa de grande porte, no setor operacional, com níveis diferentes de profissionais e com tempo de empresa entre 7 a 15 anos. As perguntas foram conduzidas para pessoas que já aplicaram a ferramenta e que possuem um grau de conhecimento quanto a uso da mesma. Nota-se que o grau de conhecimento das pessoas selecionadas na pesquisa estabelece informações relevantes para construção deste trabalho.

Diante a **primeira pergunta** da entrevista, sobre o quanto você considera o *Kaizen* como ferramenta fundamental para melhoria do processo da empresa? Os entrevistados comprovam que o método otimiza os recursos utilizados, melhorando continuamente o processo e trazendo benefícios à organização, pois a partir do momento em que percebe-se melhoria nos resultados e indicadores, fica mais fácil resolver problemas operacionais, o que possibilita melhor satisfação do empregado na realização das suas atividades. A aplicação dessa ferramenta melhora os resultados da empresa, pois a melhoria contínua além de envolver todos os empregados, é essencial para um bom desempenho da empresa.

Diante da **segunda pergunta**, como o participante avalia a utilização da ferramenta *Kaizen*, e qual o ganho para empresa? Todos entrevistados avaliam a ferramenta como um grande ganho na redução de custos, uma ferramenta fácil, que beneficia o empregado e a empresa quando um processo é melhorado, uma vez que reduz o tempo na execução, aumenta a segurança pessoal e reduz desperdícios. Somente um empregado declara que a ferramenta *kaizen* envolve a definição de padrão provocando a sinergia no ambiente produtivo. Na opinião do entrevistado, é uma ótima ferramenta, mas quando bem utilizada. Por isso as pessoas devem ser treinadas e qualificadas para tal execução, ou seja, devem entender bem o processo e saber aplicar a ferramenta.

Na terceira pergunta, qual a sua percepção sobre os benefícios trazidos pelos *kaizen*? cada entrevistado se posicionou de acordo com sua convicção, onde o primeiro entrevistado declarou que o benefício do Kaizen tem a percepção de que todos os envolvidos na organização tem ganhos, sejam eles tangíveis e intangíveis. A percepção do segundo entrevistado está ligada à interação entre a equipe e em resolver problemas, em melhorar a organização dos ambientes, e em reduzir tempo e gastos na execução das atividades. O terceiro entrevistado comentou que neste tipo de estratégia, aumenta-se a percepção de negócio e os ganhos são muitos, como por exemplo, ganho de tempo, redução de custos, sustentabilidade no mercado, empregados sempre motivados a executar as tarefas de maneira mais fácil e com menos esforços físicos, fazendo com que o processo seja mais produtivo. Na visão do quarto entrevistado, o Kaizen proporciona uma melhor execução nas tarefas realizadas, uma norma a ser seguida e uniformidade nas atividades. O quinto entrevistado, abordou que a ferramenta traz muitos benefícios e melhoria, pois é um processo que realiza as necessidades e ajustes de cada problema. Segundo o sexto entrevistado, são bem perceptíveis os benefícios, como melhor satisfação dos clientes e dos próprios empregados, melhores resultados, empregados mais qualificados e participativos dentro da empresa.

Segundo Juran (1991), esse processo é usado pelos grupos operacionais como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto.

Na quarta pergunta da entrevista semi-estruturada, foi abordada, respectivamente como era o processo antes e depois da ferramenta de melhoria contínua, todos responderam que as atividades e procedimentos eram realizados sem padronização ou de forma costumeira, as atividades eram realizadas de diversas formas, desequilibrando o processo produtivo, sem mensuração de tempo.

Melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente os seus padrões (padrões de equipamentos, padrões de materiais, padrões técnicos, padrões de procedimentos, padrões de produtos etc.) (CAMPOS, 1992).

Após a implementação da ferramenta no ponto de vista de todos, o empregado passa a analisar o cenário, identificando e praticando a melhoria contínua, nivelando os procedimentos e tornando a produção mais efetiva. Antes da melhoria contínua, os problemas somente eram resolvidos quando algum responsável da empresa se envolvia no processo, não tinha a participação do empregado que está ali trabalhando diariamente, e que com certeza sempre tem

uma melhor solução para o problema, e melhor ainda, que são resolvidas a curto prazo, trazendo um rápido e melhor resultado para a empresa.

Ao serem questionados com a **quinta pergunta**, se a ferramenta traz vantagens para o empregado, e para empresa, os entrevistados afirmaram efetivamente que traz tanto para empresa quanto para o empregado, pois utilizam a ferramenta para facilitar o próprio trabalho, reduzindo os custos operacionais. A produção é estimada e programada, gerando ganhos pessoais na sinergia entre pessoa e lucro, ou seja, a utilização da ferramenta *Kaizen*, beneficia tanto a empresa quanto o empregado, uma vez que a melhoria contínua possibilita ao empregado uma melhor forma de trabalho, e que conseqüentemente trará melhor resultado para a empresa.

Na sexta e última pergunta, questiona-se, você acha que a ferramenta Kaizen é fácil de ser aplicada? Entre as resposta dos entrevistados, dois empregados concordam que possibilita a contribuição de todos os envolvidos nas atividades, promovendo uma contribuição universal, bastando reunir pessoas e execução. Outros responderam que a ferramenta implantada é entendida por todos e consiste em analisar como está sendo feito o processo, e que a mesma deve ser implantada em treinamentos teóricos e práticos com funcionários, considerando que, *Kaizen* só é *Kaizen* quando praticado em campo. Um entrevistado afirma que a ferramenta é fácil de ser aplicada desde que as pessoas sejam qualificadas e treinadas, que saibam levantar os problemas e soluções e que tenham autoridade sobre as mudanças a serem efetuadas.

A pesquisa realizada proporcionou muitos ganhos, a teoria “mudança para melhor” além de contribuir para aumentar a produtividade, a melhoria contínua também pode ser usada na vida pessoal. O *Kaizen* dentro da empresa contribui para aumentar a motivação, eliminar retrabalhos, isso gera vantagens competitivas e resultados mais eficientes. A aplicabilidade da ferramenta *Kaizen*, proporciona um maior desenvolvimento dos funcionários e gerentes, tornando-os mais seguros e preparados para a realização das suas atividades, isso desde o chão de fábrica até a alta gerência.

A técnica de aprendizagem de melhoria contínua é sequencial, para atingir novos resultados, as organizações devem manter os pilares de priorização na melhoria das pessoas, delineando a qualidade, que é um dos pilares fundamentais do *Kaizen*. Essa qualidade é a chave para sucesso competitivo entre as empresas

que buscam grandes resultados através das mudanças. Às vezes, muitas empresas tardam esse tipo de mudança. O mais relevante princípio do *Kaizen* é o desenvolvimento dos colaboradores, pois desenvolver pessoas é acreditar no seu potencial e na capacidade de criar um novo estilo de trabalho. Orientar as pessoas a fazerem o certo, a seguirem os valores da organização, a valorizarem o trabalho em equipe, é trabalhar o capital humano da organização, o mais importante meio de se conseguir resultados. O lema organizacional é aprender fazendo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo dessa pesquisa foi analisar como a técnica de gestão da qualidade total *Kaizen* é eficaz para melhoria dos processos produtivos, comprovada através dos resultados coletados nas entrevistas. O *Kaizen*, para empresa é uma excelente ferramenta de melhoria contínua nos processos. Isso explica o porquê das empresas estarem sempre buscando implementar treinamentos envolvendo todo os empregados, isso gera resultados positivos para a mesma. A mudança não precisa ser imediata, ela consiste em conduzir os resultados desejados através da aplicação dos métodos para conter e corrigir as causas dos problemas.

Para um resultado bem sucedido na pesquisa, foi realizado o cumprimento dos três objetivos específicos propostos: Levantar informações teóricas e técnicas sobre a ferramenta *Kaizen*; aplicar a ferramenta em um processo de melhoria contínua em uma empresa de grande porte; analisar os ganhos com a ferramenta *Kaizen* após a experimentação da técnica. Todos os objetivos foram desempenhados a partir do esclarecimento sobre o método no referencial teórico e sua aplicação.

O trabalho da pesquisa iniciou-se com a intenção de demonstrar que a ferramenta pode eliminar tarefas que não agregam valor para empresa, e que pode trazer inovações e aperfeiçoar o processo, ou seja busca a redução de custos sem interferir na qualidade final do serviço ou produto. A estratégia da ferramenta é buscar satisfação, qualidade, otimização e aumentar a produtividade com seus funcionários.

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa, nota-se que as pessoas que praticam o método *Kaizen*, desenvolveram um grande conceito no resultado do método. Envolver as pessoas é ter mais desempenho em suas atividades, de forma que os resultados sejam do alcance de todos na organização. Demonstrando sempre transparência, e fazendo com que o aprendizado da ferramenta seja a essência do sucesso dentro das empresas. É importante que a organização seja sempre atuante na melhoria contínua dos seus processos, treinando e capacitando seus empregados.

Pode-se concluir que, para proposta de trabalhos futuros, sugere-se a pesquisa de como a gestão de mudanças no processo da empresa influencia o comportamento dos funcionários.

KAIZEN TOOL FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE PROCESS

ABSTRACT

This article aims to characterize the application of the Kaizen methodology in a large company on the Vitória Minas railway in Nova Era / MG. The methodology adopted was of an applied nature, qualitative approach based on analysis and case study. The data collection was performed through a semi-structured interview, applied to six employees who experience the processes. The article aims to analyze the conjunction of the effectiveness of making improvements in various work environments. The project demonstrated that continuous improvement can be performed in other sectors of the company. This analysis enabled the visualization and understanding that the method of continuous improvement using the Kaizen tool in its processes is efficient for performance and results of the company.

Keywords: Cost Reduction. Continuous Improvement. Waste Reduction.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

IMAI, Masaaki. **Kaizen a estratégia para o Sucesso Competitivo**. 5. ed. São Paulo: Instituto Imam, 1994.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron, 1991.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Dp & A, 2004.

SHARMA, A. MOODY, P. E. **A Máquina Perfeita**; Como vencer na nova economia produzindo com menos recursos. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. 1.ed. São Paulo : Prentice Hall, 2003. 114 p.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PESSOAS LIGADAS A FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA KAIZEN, NUMA EMPRESA DE FERROVIA EM NOVA ERA MG.

Dados do entrevistado

- Nome:
- Cargo Atual:
- Setor de atuação:
- Tempo na Empresa:

Bloco I Entrevista - Descrever a percepção dos colaboradores em relação à utilização da ferramenta.

1. Quanto você considera o Kaizen como ferramenta fundamental para melhoria do processo da empresa?
2. Como você avalia a utilização da ferramenta kaizen? Qual seu ganho para empresa?
3. Qual a sua percepção sobre os benefícios trazidos pelos kaizen?
4. Como era o processo antes e depois da ferramenta de melhoria contínua?
5. A ferramenta traz vantagens para o empregado, e para empresa?
6. Você acha que a ferramenta Kaizen , é fácil de ser aplicada?