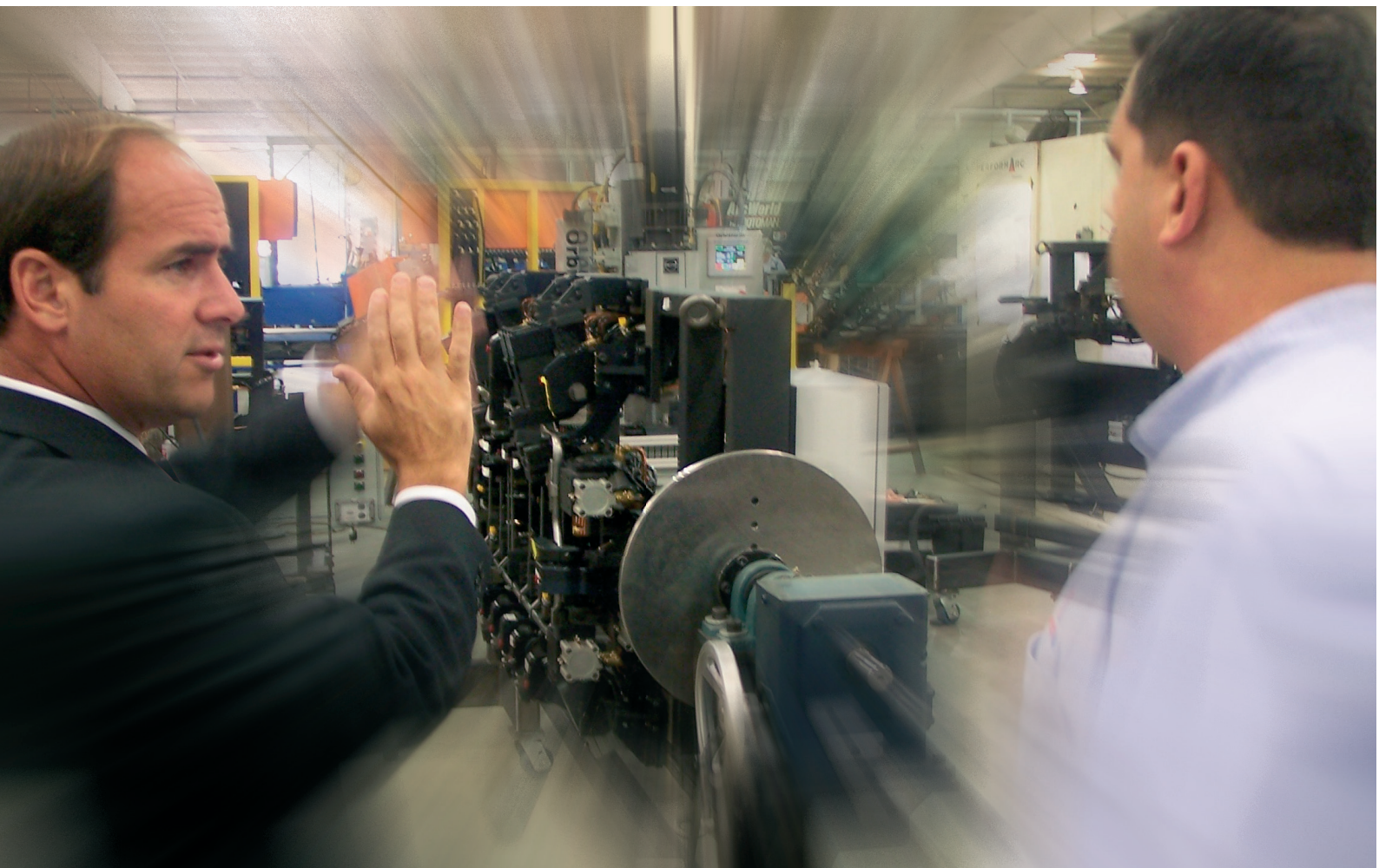


Antigo método volta a ser novidade



Técnicas de TWI desenvolvidas nos anos 1940 são aplicadas atualmente na busca pelo aumento da produtividade

A evolução da engenharia industrial durante a Segunda Guerra Mundial passou também por programas de treinamento. Nesta edição apresentaremos um deles, o TWI (“training within industry”, treinamento dentro da indústria). Amplamente utilizado nos EUA da época, esse programa, segundo especialistas, influenciou fortemente o desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção (STP).

Embora esquecido por muitas empresas, hoje o TWI está desfrutando de um certo renascimento. Até porque sua história é interessante para a engenharia industrial. E começa quando o governo dos EUA criou um programa durante a Segunda Guerra Mundial para dar suporte ao esforço de produção na época, quando milhões de civis precisavam ser treinados rapidamente para fazer os trabalhos de produção enquanto os soldados saíam para a guerra. O pro-

grama era dirigido aos supervisores. Embora o TWI tivesse desaparecido gradualmente nos EUA após a guerra e o término do programa do governo, ele foi introduzido no Japão e se estabeleceu na Toyota (ainda hoje) e em outras empresas não norte-americanas, tornando-se a principal base de treinamento de muitas delas.

Implementado com sucesso, o TWI visa proporcionar uma força de trabalho mais qualificada, melhorias contínuas nas relações entre mão de

obra e gerência, assim como na produtividade. Ele contribui para que a empresa mude sua cultura, sem dar todas as respostas, mas permitindo que todos pensem da mesma maneira. O TWI chega aos fundamentos que possibilitam a você começar a pensar coletivamente.

O essencial no TWI são os três programas “J” ou “Jobs”, chamados de Instrução de Trabalho (JI), Métodos de Trabalho (JM) e Relações no Trabalho (JR). Os programas tratam dos processos de instrução das pessoas visando à melhor forma para a execução de trabalhos, melhoria contínua e ao aperfeiçoamento das habilidades de comunicação e liderança (veja o quadro “TWI: Os programas “J”, para mais detalhes).

Os tempos mudaram e a tecnologia mudou e avançou, porém as pessoas ainda são as mesmas e nós ainda temos os mesmos tipos de problemas. Tudo indica que os programas TWI

são baseados em princípios fundamentais tão aplicáveis hoje quanto eram no passado.

Introduzindo o trabalho padronizado

A introdução do TWI vem através da aplicação no conceito de trabalho padronizado, o que promoveu a criação da única e melhor forma de executar um processo de manufatura. A falta de variação no trabalho e conseqüentemente no processo não só pôde melhorar a qualidade, mas também facilitar o rastreamento da origem, caso surgisse um problema.

É uma disciplina que as empresas querem incluir em seu repertório. À medida que chegavam novos operadores, os funcionários com mais tempo de casa transmitiam seus conhecimentos, com variações entre um funcionário experiente e outro. Essa participação dos colaboradores na apresentação do

trabalho fez com que as indústrias se voltassem ao TWI.

A instrução de trabalho ajuda os instrutores a pensar em como decompor o treinamento em blocos digeríveis. Por exemplo, se existem muitas peças em um novo produto. Em termos de treinamento, isso ajuda a manter os montadores à vontade, no ritmo de treinamento e no volume de conhecimento que tiveram.

Os participantes trazem os problemas reais nas sessões para praticar o método e criar as folhas de decomposição do trabalho.

Alguns resultados esperados incluem a redução nos defeitos. Além disso, a gerência também tem como fazer o acompanhamento das pessoas e entender o que está acontecendo no trabalho. Nada é mais frustrante do que não entender a situação do chão de fábrica. O programa de instruções de trabalho ajuda os gerentes nessa habilidade crítica.

TWI: OS PROGRAMAS “J”

Três programas de treinamento, chamados de programas “J” (J significa “Jobs” ou tarefas), compõem o Treinamento Dentro da Indústria (TWI). Os três programas “J” são:

Instrução de Trabalho (JI). O treinamento JI ensina aos supervisores como instruir as pessoas que executam os trabalhos. Esse treinamento inclui a explicação aos funcionários por que seus trabalhos são importantes; a decomposição do trabalho em etapas lógicas e em pontos-chaves; o ensinamento do método correto de execução da tarefa; a confirmação de que os funcionários podem executar a tarefa por conta própria; e acompanhamento para confirmar que o trabalho padronizado é aplicado. A Toyota ainda ensina a instrução de trabalho dessa maneira, com poucas modificações no programa.

Método de Trabalho (JM). Esse programa foi desenvolvido para oferecer à gerência uma ferramenta pela qual os supervisores possam adquirir habilidades na melhoria dos métodos, de acordo com o material original de treinamento. O JM pode ser descrito como o componente do Kaizen e da melhoria contínua. O fator-chave do treinamento em JM é ensinar aos supervisores como usar melhor as pessoas, a tecnologia e os recursos disponíveis.

Relações no Trabalho (JR). O material de treinamento original descreve as relações no trabalho como ferramentas para ajudar os supervisores a adquirir habilidades de liderança, além de instruir sobre como tratar dos problemas com “pessoas”, mesmo que esses possam representar uma parte nada confortável das obrigações de um supervisor. O manual original das JRs descreve um processo de quatro etapas para enfrentar as situações de relação no trabalho, no que diz: **1)** obtenha os fatos completos de uma situação; **2)** pondere e avalie os fatos; **3)** tome a ação; **4)** verifique os resultados dessas ações.

Um dos obstáculos para conseguir o trabalho padronizado através das instruções de trabalho é fazer as pessoas usarem o método. Ele aponta para o que pode ser um cenário típico dos supervisores: ao voltar para a agitação do chão de fábrica, é fácil voltar aos velhos hábitos de fazer as coisas, mesmo com o TWI.

O TWI não deve ser visto como simplesmente um programa de treinamento. Naturalmente, uma vez que alguém passa pelo programa, percebe que é mais que um processo de treinamento, pois ajuda as pessoas a superarem os problemas de seus trabalhos. []



Por **Eduardo Banzato**
diretor do IMAM