

Kata: criando a cultura da melhoria contínua

A maneira com que fazemos melhorias e resolvemos problemas também pode ser sistematizada e automatizada, já que temos a habilidade de desenvolver novos hábitos pela prática

Diogo Kosaka, Administradores.com, 3 de agosto de 2013

O hábito é uma tendência ou comportamento, geralmente inconsciente, que resulta da repetição frequente de certos atos. Também podemos dizer que é uma modalidade motriz da memória que se manifesta na forma de atividades facilitadas pela repetição. O processo de criação da cultura da melhoria contínua está diretamente ligado à criação de um hábito dentro da organização. Esse “hábito” segue os princípios da filosofia Lean e é a chave do sucesso e desenvolvimento da Toyota.

Nosso cérebro cria hábitos para economizar energia e tempo, pois os pensamentos inconscientes são muito mais rápidos e instintivos, fazemos de forma automática e praticamente sem pensar. O subconsciente pode processar bilhões de bits por segundo, enquanto o pensamento deliberado, ou consciente, processa apenas alguns milhares por segundo.

Criamos hábitos diariamente através da repetição de comportamentos, ações e atividades que executamos. Ao fazê-las, desenvolvemos caminhos neurais dentro do cérebro que se tornam um padrão para próxima vez que necessitarmos executar aquela atividade novamente, facilitando assim a execução. Alguns exemplos do nosso dia a dia: dirigir o carro, escovar os dentes, fazer o caminho para o trabalho, tomar banho, entre outros. Não é necessário pensar em cada passo para executar essas atividades do cotidiano. Isso porque já praticamos incansavelmente e fazemos de forma automática.

A Toyota desenvolve internamente um hábito, o qual eles denominam de Kata, que cada um dentro da organização segue diariamente. A tradução literal desse termo em japonês é “maneira de se fazer”. Na filosofia Lean, o Kata significa: forma, rotina ou padrão de comportamento que é praticado até se tornar natural. A prática é realizada para desenvolver um modo de pensar ou uma habilidade.

Assim como dirigir, aprender um instrumento e praticar um esporte são ações que podemos tornar automáticas através da prática diária, a maneira com que fazemos melhorias e resolvemos problemas também pode ser sistematizada e automatizada, pois nós, seres humanos, temos a habilidade de desenvolver novos hábitos pela prática.

O objetivo é desenvolver circuitos mentais bem treinados, não para soluções prontas e repetidas, mas para maneiras sistemáticas e científicas de desenvolver soluções em situações dinâmicas e incertas.

A prática do Kata está fundamentada em dois conceitos: O Kata de melhoria e o Kata de coaching.

O Kata de melhoria é um modelo de como fazer a melhoria contínua ser uma capacidade sistemática. Esse modelo deve ser aprendido pela liderança para que elas treinem e ensinem toda a organização. Temos basicamente quatro passos para a aplicação do Kata de melhoria: Entender a direção, compreender a condição atual, estabelecer a próxima condição alvo e, então, executar o chamado PDCA, sigla das expressões "plan" (planejar), "do" (fazer), "check" (cheçar) e "adjust" (ajustar) – até se atingir a condição alvo”.

Entender a direção é mostrar a todos dentro da empresa qual é a visão do negócio através do Hoshin Kanri (outra expressão japonesa que significa “desdobramento estratégico” na visão Lean). O desafio deve estar alinhado com a visão e geralmente é um objetivo no nível do fluxo de valor. A próxima condição alvo é “a atividade” de melhoria contínua: são os passos e/ou etapas para se chegar ao desafio.

Compreender a situação atual não tem o propósito de encontrar os problemas, desperdícios e oportunidades de melhoria. O objetivo é entender o padrão de trabalho atual da operação que existe nesse momento. Para isso há várias ferramentas da filosofia Lean como: Mapeamento do Fluxo de Valor da manufatura e administrativo, descrição dos elementos de trabalho com os tempos e observações, entre outras.

Estabelecer a próxima condição alvo é criar um objetivo para o aprendizado. É a maneira com que vamos atingir um objetivo de desempenho. A próxima condição alvo tem que motivar o processo de aprendizado e melhoria. Não pode ser de longo prazo, pois o objetivo do Kata de melhoria é fazer diariamente pequenas melhorias rumo ao desafio.

PDCA até a condição alvo é o processo de teste de hipóteses para o aprendizado. Sempre que testamos uma hipótese e o resultado é diferente do que esperávamos, nesse momento estamos aprendendo algo novo. Se a hipótese apenas se confirmar não aprendemos nada. Então a maneira com que aprendemos é quando nossas expectativas não são confirmadas. Exemplo: quando misturamos uma tinta de cor vermelha com uma amarela, a resultante é uma tinta de cor laranja. Se por algum motivo o resultado for diferente disso, aí, sim, estaremos aprendendo algo novo, pois teremos que descobrir o porquê do resultado diferente do esperado.

O Kata de coaching é maneira com a qual ensinamos o Kata de melhoria. O coach (mentor) é o responsável por guiar o aprendiz (mentorado) pelo corredor do aprendizado. Ele deve garantir que o aprendiz está seguindo e aplicando todos os passos do Kata de melhoria. É ele que deve ajudar o aprendiz a estabelecer condições alvo que irão ser motivadoras e que trarão resultados para a empresa e aprendizado da equipe.

O coach deve passar por três estágios para poder ensinar. O primeiro é ter o conhecimento do Kata de melhoria. O segundo é conseguir aplicar o Kata de melhoria através da prática diária. E o terceiro é estar habilitado a ensinar praticando a maneira sobre como ensinar.

Há cinco perguntas para se fazer o coaching e ensinar o padrão científico de agir e pensar:

- 1) Qual é a condição alvo?
- 2) Qual é a situação atual agora?
- 3) Quais obstáculos que estão impedindo de atingir a condição Alvo? Qual obstáculo que está sendo trabalhado agora?
- 4) Qual é o próximo passo (próximo PDCA/experimento)? O que é esperado?
- 5) Quando se pode ver o que se aprendeu com esse passo?

A cada passo, devemos fazer as cinco perguntas para criar um padrão de coaching e de aplicação do Kata de melhoria. Essas perguntas garantem que o aprendiz reflita sobre o que está desenvolvendo.

Para desempenhar o Kata de coaching existem basicamente três papéis: O aprendiz, o coach e o segundo coach. O aprendiz pratica o Kata de melhoria e trabalha para atingir a condição alvo. O coach deve ensinar o Kata de melhoria ao aprendiz e praticar o Kata de coaching. O segundo coach deve avaliar e ensinar o coach a criar a habilidade de ensinar.

Resumindo, o Kata é uma maneira de sistematizar a cultura da melhoria contínua dentro da organização. A aplicação diária e contínua do Kata dentro das organizações faz com que elas sigam se desenvolvendo, inovando, crescendo e aprendendo.

Diogo Kosaka é engenheiro Mecânico Automobilístico formado pela FEI e Especialista Lean do Lean Institute Brasil (www.lean.org.br), Diogo Kosaka trabalha na difusão e implementação lean em empresas como Instrutor do Lean Institute Brasil, nas áreas de bens de consumo, equipamentos médicos, indústria têxtil, áreas administrativas e serviços, autopeças, entre outras.