

Como a Toyota puxa melhorias da linha de frente

Autor: Brad Power
Mês: Jul/11

A Toyota é famosa pelo seu Sistema Toyota de Produção (TPS), uma abordagem que efetivamente engaja os funcionários da linha de frente a melhorarem seu trabalho. Como argumentei em minha última postagem, “puxar” as melhorias na linha de frente é fundamental para continuamente melhorar as operações, e a Toyota faz isso muito bem. As empresas que “empurram” melhorias de trabalho a partir do topo normalmente geram um entusiasmo morno da linha de frente. Apesar de alguns erros de conduta nos últimos anos, a ascensão da Toyota ao topo da indústria automobilística ocorreu por uma única razão: qualidade. E uma grande razão para sua qualidade inigualável é a participação dos funcionários nas melhorias do processo. Uma trivialidade? Dificilmente. A empresa implementa uma média de nove ideias por funcionário anualmente, como descrito no livro de Chuck Yorke e Norman Bodek “All You Gotta Do Is Ask”.

Como a Toyota faz isso? Há três elementos essenciais: o contexto, os processos de gestão e as pessoas.

O **contexto** é fundamental: melhorias constantes são parte do trabalho de todos. A cultura da Toyota incentiva os funcionários da linha de frente a sugerirem melhorias locais e a ajudarem em sua implementação. A gerência estabeleceu uma relação de confiança e respeito mútuos com os funcionários. Os gerentes e seus funcionários podem fazer da melhoria parte de seu trabalho sem medo nenhum, pois a racionalização não eliminará seus empregos. Os funcionários dão sugestões com orgulho para melhorarem suas condições de trabalho e fazem isso em conjunto. A Toyota incentiva o coleguismo por meio de muitas atividades em grupos. Na maioria dos casos, a empresa recompensa a equipe, não o indivíduo apenas, que trouxe uma melhoria. Diferente de outras empresas que tenho visto, a Toyota não separa a alta gerência dos outros funcionários com caixas de sugestões. Gerentes seniores vão até a linha de frente e escutam, o que mostra respeito por aqueles que estão longe dos executivos. Isso dá energia aos trabalhadores.

A forma como as melhorias de trabalho fluem de baixo para cima não é por acaso. A Toyota possui **processos de gestão** explícitos para isso. A Toyota define procedimentos padrão sobre como executar o trabalho com base para melhorias e para assegurar que objetivos organizacionais sejam implantados nas linhas de frente, onde o trabalho real da organização acontece. Quando os funcionários da linha de frente descobrem um problema no trabalho, eles têm uma forma clara de sugerir melhorias. Suas ideias passam por um círculo da qualidade de funcionários de mesma função, as

quais depois devem ser aprovadas pelo gerente. Gerentes de nível superior verificam as ideias, e então tomam uma ação. Esse é um sistema que funciona de baixo para cima, e não de cima para baixo.

A última razão de isso funcionar na Toyota é pelas funções e habilidades das **peçoas**. Os funcionários da linha de frente sabem o verdadeiro significado e valor de cada procedimento padrão – não apenas na teoria. Eles têm as habilidades e o conhecimento para solucionar problemas e uma perspectiva do processo do início ao fim. Os supervisores são essenciais no desenvolvimento dessas competências. Eles checam e confirmam que os procedimentos padrão tenham sido implantados e que os funcionários estejam seguindo-os a risca. Os supervisores podem melhorar os processos por meio de *coaching**, perguntando (e não ordenando) e fazendo os funcionários da linha de frente pensarem e tomarem a responsabilidade para si. A gerência (supervisores, gerentes, diretores e assim por diante) motiva os funcionários por meio de reuniões que têm a finalidade de comunicá-los sobre a visão corporativa.

A abordagem da Toyota funcionaria em sua organização? Não facilmente.

A maioria das organizações que tenho visto acharia a abordagem da Toyota difícil de digerir. Seu **contexto** não permite que melhorias no trabalho sejam parte da função de cada funcionário. Os funcionários estão ocupados demais fazendo o trabalho do dia-a-dia, então eles não têm tempo de sugerir melhorias. Os gerentes não acreditam que os funcionários farão o que é melhor para a empresa e não apenas para eles próprios. Essa atitude destrói qualquer iniciativa séria de conquistar o apoio do funcionário. A mentalidade dos funcionários é de que os gerentes têm todas as respostas e sua função se resume a dar ordens a eles – e não a aprenderem com eles. Essas crenças estão profundamente presentes na maioria das organizações que tenho visto. Elas não são facilmente mutáveis.

Os **processos de gestão** dessas empresas não apóiam a melhoria de baixo para cima. O trabalho não é padronizado (padrões podem ser escritos, mas não são seguidos consistentemente) e os sistemas de sugestão formal (ex., círculos de qualidade) são raros.

Por fim, os papéis e habilidades das **peçoas** não condizem às mudanças, partindo da base da hierarquia. Os supervisores não garantem que os funcionários sigam consistentemente os padrões. Eles fazem seu trabalho, mas não há tempo ou expectativas de que eles deveriam melhorar a forma como o ele é executado. Eles mudam frequentemente para novas atribuições e gerenciam pelos números, não pelos processos. Sem conhecimento do trabalho, eles não conseguem efetivamente exercer o *coaching*. Eles não sabem qual é o processo ideal. Eles não conseguem fazer perguntas instigantes. Eles não têm autoconfiança para dizer que não sabem algo; eles chegaram aonde chegaram porque eles tinham as respostas.

Se você deseja melhorias contínuas no processo por meio do engajamento da linha de frente, mas não está preparado para adotar a abordagem revolucionária da Toyota, há outra forma? Em minha próxima postagem, eu compartilharei histórias de outras organizações que mudaram os indicadores do engajamento da linha de frente. Como mencionado na minha postagem anterior, você precisa ser cuidadoso ao tentar imitar os outros sucessos. Só porque isso funciona na Toyota não significa que funcionará em qualquer lugar. A arte é saber como tomar as partes do sucesso dos outros e criar o seu próprio.

Questão: Quais abordagens para engajar os funcionários da linha de frente nas atividades de melhoria você tem visto dar resultados?

Brad Power

Traduzido por Tamiris Manzano.

Nota da tradutora:

* **Coaching** é uma palavra da língua inglesa que significa treinamento, instrução, orientação, 'mentoria'. *Coaching* é o ato; *coach* é a pessoa.