



Queridos leitores, vocês querem convencer seus CIO a aplicar o lean na TI? Encaminhem este fragmento, escrito por Pierre Masai, CIO da Toyota Motor Europe, para seu próprio CIO.

### **TI Lean na Toyota.**

Trabalhar na função de TI da Toyota Motor Europe coloca-nos em uma posição ímpar nos dias de hoje. De um lado, estamos trabalhando para a companhia que inventou o Sistema Toyota de Produção, abrindo caminho a muitos dos conceitos que têm provado sucesso em nossas próprias e em outras indústrias semelhantes. Podemos experimentar, em primeira mão, esses conceitos e sua implementação prática daqueles que desenvolveram a companhia inteira a partir de uma história de sucesso incrível. Mas, por outro lado, esses conceitos têm sido mais desenvolvidos fora da Toyota, primeiro sob o nome “lean”, mas, então, também aplicados à TI de muitas formas diferentes (TI Lean, Ágil, *Kanban* etc.).

Então, poderíamos sentir orgulho do Modelo Toyota e não fazer nada mais na TI. Mas, eventualmente, nossa TI seria, gradualmente, ultrapassada enquanto outras companhias implementariam esses princípios com cada vez mais sucesso. Ou, ao contrário, poderíamos estudar e entender o que tem acontecido fora da Toyota a fim de melhorar e liderar uma implementação na Toyota que teria ainda mais sucesso e que reportaria à comunidade fora de nossa companhia. Esse é o caminho desafiador que escolhemos seguir, em vez de ser complacentes, mas quem esperaria menos da Toyota?

Uma surpresa inicial que as pessoas podem ter é que ainda temos muitos projetos seguindo uma abordagem em cascata. Isso é porque eles acontecem em ambientes onde essa abordagem é perfeitamente adequada, mesmo nos dias de hoje. Um exemplo é a implantação de um sistema de produção padronizado global com um número de adaptações locais limitado. Em alguns casos, entretanto, essa abordagem em cascata tem sido *kaizen*-ada para mais engenharias simultâneas a fim de reduzir o *lead time* na entrega, como fizemos recentemente para um sistema lidando com um fluxo de trabalho em exigências de melhoria envolvendo o setor de pesquisa e desenvolvimento e o de compras. Em outros contextos, também aplicamos uma forma de metodologia ágil,

como em aplicações de *marketing*, pós-venda ou cadeia de suprimentos. O princípio orientador aqui não é criar uma metodologia ímpar e padronizada e torná-la obrigatória para todos sem que eles entendam o porquê, mas, em vez disso, garantir que nós:

- Trabalhem apenas em projetos que, verdadeiramente, adicionem valor para o cliente. “Fazer as coisas certas”. Com certeza, a fim de fazer a escolha de projetos certa, utilizamos as ferramentas que nossa companhia desenvolveu: visualizar com formulários A3 padronizados, aplicar *nemawashi* para obter consenso etc.

- Utilizemos o método mais apropriado para executar um projeto a fim de respeitar custo/qualidade/data prevista e entregar os benefícios esperados pelo cliente. “Fazer certo as coisas”.

- Passar por uma série de dispositivos claros antes de lançar um projeto. Por exemplo, aplicar uma metodologia ágil básica em uma dada área sem uma verba orçamentária concedida no início pode resultar em clientes muito satisfeitos em uma dada área do negócio, mas a companhia não gastar o dinheiro em uma área que daria mais benefícios.

Independente da metodologia utilizada para entregar o projeto, sempre visualizamos a situação para cada projeto e operação. Qual seria o ponto de uma equipe de projeto ágil que está entregando a última exigência de um cliente, mas que não percebe onde sua entrega está situada comparada com o contexto global de uma função ou de toda a companhia?

Então, o que tudo isso significa para você se você é responsável pela TI ou trabalha na TI em uma companhia diferente? Bem, definitivamente, você deve estar ciente da abundância de atividades que estão acontecendo nessa comunidade, aprender com as experiências e falhas de outros (como temos as nossas todos os dias), ler bons livros sobre o assunto. Em resumo, primeiro aprenda sobre o assunto, já que tantas histórias de melhorias dramáticas ou passo a passo existem por aí. Mas, então, logo após, experimente você mesmo, que é a base do Sistema Toyota de Produção, tenha certeza que você consiga pessoas entusiasmadas no quadro, consiga o apoio de *coaches*



externos experientes se você sentir que é necessário no começo e crie uma cultura dentro de sua companhia onde os princípios do lean se tornem parte presente em tudo que você faz. Esse não é um processo que acontecerá de cima para baixo apenas. Se você é a gestão sênior na TI, terá que alimentar o talento daqueles que querem que o processo aconteça em sua organização e ter a energia para trazê-lo ao sucesso. Eles podem estar em qualquer nível em sua organização, mas, tipicamente, eles estão no *gemba*, trabalham todos os dias em operações ou projetos e experimentam os problemas em primeira mão. Mesmo se eles não trabalham de acordo com as normas, você terá que apoiar suas atividades e eles, talvez, venham com soluções melhores do que aquelas que estão disponíveis. O trabalho em equipe e o aprendizado que resultam do trabalho junto em tais projetos ou melhorias operacionais vale muito mais do que a aplicação cega de qualquer técnica aprendida em um livro.

Desejo a vocês todos muita perseverança e sucesso para aplica o lean na TI, uma disciplina que eu mesmo continuo a aprender e desenvolver todos os dias, assim como toda a minha equipe.

Pierre Masai, CIO da Toyota Motor Europe

<https://twitter.com/PierreMasai>

Pierre Masai falou no *Summit* TI Lean 2012 em Paris, veja o vídeo. O próximo *summit* acontecerá em 03 e 04 de outubro ([www.lean-it.summit.com](http://www.lean-it.summit.com)). O CIO da Toyota Material Handling Europe será um palestrante convidado.