



Cultura e Liderança

Crie empregos estáveis e satisfatórios para aproveitar todos os benefícios do lean

JIM WOMACK – 05/12/2017



YOKOTEN DE WOMACK - O compromisso da Toyota com seus colaboradores serve para nos lembrar que é impossível aproveitar todo o potencial de lean sem fornecer empregos estáveis e gratificantes.

Em 1950, após um quarto de sua força de trabalho ser demitida durante uma reorganização imposta por fatores financeiros para salvar a empresa durante uma depressão no Japão, a Toyota fez um acordo com seus colaboradores restantes: se eles trabalhassem com as novas formas introduzidas por Taiichi Ohno e seus parceiros, a empresa se comprometeria a nunca mais demitir pessoas em massa no futuro.

Fora do Japão, isso era chamado de "emprego vitalício", algo que a Toyota nunca prometeu. Nenhuma empresa que viva em uma economia de mercado pode prometer isso. O que a Toyota prometeu foi promover de dentro, ensinar os colaboradores a melhorar continuamente seu trabalho para que a empresa sempre crescesse, aproximando-se de sua concorrência, e a manter dinheiro suficiente em caixa para manter o emprego estável durante as inevitáveis crises no mercado de automóveis. Seu objetivo era ter empregos bons, estáveis e de longo prazo.

A estabilidade promissora aliada aos ciclos econômicos foi um grande desafio, porque o governo americano queria "liberalizar" a economia japonesa ao exigir que as grandes empresas vendessem suas ações no mercado. E em tempos de crise financeira, as empresas de capital aberto em indústrias que tinham muita mão-de-obra achavam quase impossível evitar demissões a fim de proteger a lucratividade, salvar os empregos dos gerentes seniores e afastar as pessoas de fora que pudessem assumir o controle da empresa.



Felizmente, a Toyota inventou uma contramedida, formando o Grupo Toyota com 300 empresas, que foram retiradas da verticalmente integrada Toyota Motor Company em 1947. Quando essas empresas emitiram ações - como quase todas fizeram na década de 1960 -, a maioria foi comprada pelos outros membros do Grupo com apenas uma minoria das ações sendo vendidas a terceiros no mercado. **Este sistema de "equidade de partes", no qual cada empresa concordou em não vender as ações de outras empresas para pessoas de fora em troca do mesmo tratamento por suas próprias ações, significava que os gerentes poderiam colocar o interesse dos colaboradores em primeiro lugar em tempos de crise sem medo de serem demitidos, adquiridos por pessoas de fora ou divididos em diferentes empresas.**

Uma característica paralela do sistema que a Toyota criou foi a capacidade de manter reservas em caixa muito maiores do que os professores de finanças e os analistas avaliavam ser apropriado. As empresas do Grupo podiam fazer isso porque a equidade de partes significava que eles não estavam preocupados com os preços das ações no curto prazo (ninguém dentro do Grupo venderia ações) e eles eram impermeáveis aos investidores que quisessem o controle de suas empresas por causa do dinheiro (Boone Pickens, um investidor americano, testou esse sistema em 1988 ao tentar obter o controle da Koito, o fornecedor de equipamentos elétricos da Toyota Group. Ele nunca encontrou nenhuma empresa do Grupo disposta a vender ações e desistiu).

Com todos esses mecanismos, o *balanced scorecard* da Toyota poderia colocar os clientes em primeiro lugar, seguido pelos colaboradores, deixando as preocupações de curto prazo dos acionistas para trás. Ao aderir a estas prioridades no curto prazo, a Toyota acreditava que seus acionistas, de dentro e de fora, ficariam bem no longo prazo. E eles ficaram.

O verdadeiro teste das promessas da Toyota a seus colaboradores ocorreu quase 60 anos depois, na crise financeira e de segurança de 2009-10. Desde o início, a Toyota havia contratado uma pequena fração de sua força de trabalho com contratos temporários, e na crise, à medida que as vendas caíram, esses contratos não foram renovados. Mas por todo o mundo, a Toyota se manteve fiel a cada membro permanente de sua força de trabalho, mesmo quando as vendas estavam realmente baixas, e muitos colaboradores estavam fazendo projetos de *kaizen* em vez de produzir veículos.

A Toyota passou pela crise com sua força de trabalho de resolução de problemas intacta e com um sentimento reforçado de obrigação recíproca - dos colaboradores para a empresa, da empresa para os colaboradores. E, como observei no mês passado, ela está se saindo muito bem hoje, apesar da turbulência do sistema de mobilidade do qual faz parte.

Em contrapartida, durante a crise financeira, muitas empresas de capital aberto - no setor automotivo e em toda a economia global - enfraqueceram seus laços já desgastantes com seus colaboradores, deixando claro que os interesses dos principais gerentes e acionistas estavam em primeiro lugar. As demissões, muitas permanentes, foram necessárias para salvar algumas empresas (que, como também aconteceu com a Toyota em 1950, esqueceram de guardar capital para a crise), mas por outro lado, não tiveram um momento iluminado, como a Toyota teve na época.



Em particular, o mundo financeiro parece não ter aprendido nada sobre como as empresas criam valor para o longo prazo. Recentemente, li uma crítica sobre a quantidade de capital em caixa da Ford Motor Company (US\$ 28 bilhões), escrita por David Whiston, um proeminente analista de Wall Street: "Eles têm muito dinheiro em seu balanço, mas não estão fazendo muito com isso. Eles estão super protegidos contra uma desaceleração, e isso é ótimo, mas você não precisa disso tudo". Essa crítica é verdadeira se a gerência estiver feliz em usar seus colaboradores como amortecedores financeiros na próxima recessão (felizmente, a Ford ainda é controlada pela família Ford, e ela lembra que só sobreviveu à crise de 2009 porque tinha uma montanha de dinheiro - US\$ 26 bilhões - que havia sido acumulada em 2006).

Qual é a relevância disso para a Comunidade Lean? Os métodos de resolução de problemas e gestão lean que ensinamos só podem funcionar plenamente em organizações que defendem e continuamente melhoram sua força de trabalho. E defender e melhorar a força de trabalho exige proteger os colaboradores através de práticas de promoção, estruturas de patrimônio e mecanismos de resistência ao ciclo (muito dinheiro) que abordem os problemas no longo prazo, e não no curto prazo.

Tento falar sobre isso com gerentes seniores nas organizações que encontro. Digo que não é suficiente implantar práticas lean em suas organizações e prometer não demitir nenhum colaborador devido a *kaizen*. Também é necessário criar obrigações recíprocas com os colaboradores e a estabilidade do emprego no longo prazo, a fim de garantir que os métodos lean alcancem seu potencial. Não posso esperar mudar as mentes dos gerentes seniores instantaneamente sobre a viabilidade de criar este círculo virtuoso, mas se todos nos envolvermos em conversas semelhantes, ao longo do tempo talvez possamos.

A criação de empresas lean estáveis oferece vários benefícios para a sociedade de forma mais ampla. Em minhas observações no European Lean Summit, que aconteceu em Veneza há duas semanas, argumentei que a grande ansiedade no mundo de hoje tem a ver com empregos e com um trabalho gratificante. Então, precisamos realmente nos concentrar no que chamo de "*heijunka* social". Isso significa nivelar a turbulência na sociedade, certificando-se de que as pessoas tenham empregos estáveis, bons empregos que proporcionem uma vida confortável e empregos com um trabalho gratificante. Acho que é isso que o sistema de negócios lean, com os robustos mecanismos de estabilização inspirados pelo exemplo da Toyota, pode fornecer.

Uma necessidade fundamental, obviamente, é aumentar o valor que cada colaborador pode criar, de modo que os empregos estáveis, bem pagos e gratificantes sejam viáveis. Nenhuma empresa pode pagar a seus colaboradores mais do que o valor que eles criam pela visão dos clientes. Mas focar nessa tarefa - criando empregos melhores e mais seguros para todos, melhorando o trabalho de todos os colaboradores e os sistemas que estabilizam esses empregos - passa uma mensagem em um contexto social mais amplo. Vamos falar sobre o que é bom para a sociedade, não apenas o que é bom para as empresas individuais e seus donos. Enquanto esperamos a próxima fase do Movimento Lean, acho que essa é a chave para sermos relevantes e empolgantes, e falarei mais sobre *heijunka* social em futuras colunas.

Fonte: [Planet Lean](#)

