

OUTROS

Como é a aprendizagem na Toyota?

MARTYN HAYWARD

YIAN BATY

ENTREVISTA – A abordagem da Toyota para o desenvolvimento de capacidades e seu foco na aprendizagem ao longo da vida são inspiradores. Mas como as pessoas da Toyota realmente aprendem?



Planet Lean: **Como acontece a aprendizagem na Toyota Deeside?**

Yian Baty: Na Deeside, o desenvolvimento de nosso pessoal (que consideramos diretamente relacionado à nossa capacidade de gerenciar o processo de maneira eficaz) é conduzido por líderes de grupo e gerentes de linha no chão de fábrica. O RH também desempenha um papel muito importante para garantir que cada um de nossos colaboradores esteja no caminho da aprendizagem contínua. Isso é feito através de mapas de desenvolvimento, mas também observando nossas necessidades estratégicas, conforme descrito em nosso *hoshin*. Isso significa que não pretendemos apenas ensinar às pessoas as habilidades de que precisam aqui e agora, mas, em vez disso, pretendemos olhar para o desenvolvimento delas no longo prazo.



Martyn Hayward: Acreditamos na aprendizagem dentro do trabalho. Portanto, ao refletir sobre como recrutamos novos colaboradores, introduzimos uma iniciativa chamada “Um Dia no Trabalho”: antes de contratarmos, convidamos os candidatos à fábrica para observar certas tarefas. Esse exercício foi projetado para mostrar a eles como operamos aqui na Deeside. Quando contratamos novas pessoas, não esperamos necessariamente que elas já tenham experiência na linha de montagem. Acreditamos que podemos treinar e desenvolver pessoas de qualquer estilo de vida e dar a elas as habilidades necessárias para realizar suas tarefas diárias.

PL: Quais ferramentas e técnicas vocês usam em suas atividades de desenvolvimento de pessoas?

MH: Temos *dojos* de treinamento. Isso é particularmente poderoso ao treinar novos membros, para equipá-los com as habilidades fundamentais de que precisam no chão de fábrica. Para nos ajudar com isso, nossos instrutores precisam ser certificados no Japão para ministrar o treinamento de “Instruções de Trabalho” da Toyota.

Obviamente, temos padrões para nossas operações, e nossos membros devem segui-los para garantir segurança e qualidade. Para que isso ocorra de forma consistente, há uma observação regular do trabalho para garantir a adesão. Parte das verificações diárias que nossos líderes têm que realizar foca especificamente em saber se o trabalho padronizado está sendo usado. Isso pode envolver gravações em vídeo de nossa equipe no trabalho e, em seguida, revisões do processo junto com eles. É uma ótima ferramenta de aprendizagem.

PL: E qual material vocês usam?

MH: Quando se trata de ajudar no ensino das habilidades fundamentais necessárias, usamos os manuais visuais criados pela Toyota Motor Corporation. Isso garante uma abordagem padronizada para o treinamento global. Não importa onde você esteja, sabemos que estamos treinando os colaboradores exatamente da mesma maneira.

PL: Como é a aprendizagem na Toyota?

YB: Usamos um programa chamado “Principal Função do Trabalho” para fornecer uma base sobre o que um bom membro de equipe, líder de equipe ou líder de grupo deve fazer. Isso lhes dá uma ideia sobre o que esperamos que eles alcancem – além de qualidade e *kaizen*. Nesse sentido, o programa também é uma ferramenta de treinamento para os líderes desenvolverem seus colaboradores.



Não estabelecemos uma meta padrão sobre onde as pessoas devem estar em seu desenvolvimento a cada momento, porque a Toyota acredita na aprendizagem ao longo da vida. Não basta que as pessoas aprendam as habilidades necessárias no curto prazo. O que realmente importa é que os membros da equipe levem consigo o que ensinamos a eles! Portanto, para avaliar o nível de aprendizagem, não medimos apenas em termos de compreensão e conhecimento, mas analisamos de forma mais holística as habilidades, a vontade e a confiança.

MH: Além disso, temos um mapa de desenvolvimento para nosso pessoal que define o possível progresso de um indivíduo desde o início até o momento em que ele pode se tornar gerente sênior.

PL: Quanto da aprendizagem ocorre na sala de aula e quanto acontece no *gemba*?

MH: Fornecemos algum treinamento em sala de aula, com nossos mapas de desenvolvimento estabelecendo uma série de cursos e workshops que apoiarão os membros em seu progresso futuro. Na Toyota, o desenvolvimento no trabalho é constante e anda de mãos dadas com os treinamentos que os membros recebem de seus supervisores e gerentes.

YB: Temos vários programas que ensinam não apenas habilidades práticas às pessoas, mas também comportamentos. Isso é fundamental no longo prazo para nosso pessoal, especialmente se eles estão mudando de posição de uma classificação ocupacional para outra. Eles precisam entender de quais comportamentos precisam para fazer essa transição. É importante entender que as habilidades técnicas não são tudo: os comportamentos têm a mesma importância, principalmente quando você gerencia pessoas. Com o *andon*, por exemplo, é essencial treinar nossos supervisores para garantir que eles respondam da maneira apropriada a um membro que está levantando um problema.

PL: Como você leva em consideração o caminho de aprendizagem único de cada pessoa?

YB: Como todo mundo aprende em um ritmo diferente, nosso mapa de desenvolvimento não é linear e permite desvios de acordo com os interesses do membro da equipe (eles podem solicitar treinamento) e com as habilidades de que os supervisores precisam em seu grupo para preencher uma lacuna específica. Apesar de estabelecermos expectativas claras desde o início, o desenvolvimento de uma pessoa na Toyota pode seguir caminhos diferentes do que estava originalmente previsto.

PL: O que significa para a Toyota ser uma organização de aprendizagem? E por que isso é tão importante?

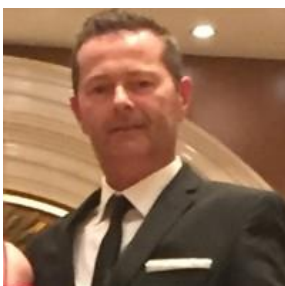
MH: Para nós, a aprendizagem é fundamental, pois sabemos que desenvolver nosso pessoal é a única maneira de desenvolver nossa organização. Reconhecemos o valor do desenvolvimento humano: pessoas flexíveis e motivadas estão no centro do Sistema Toyota de Produção. É nossa própria cultura que nos ajuda a criar um ambiente de aprendizagem eficaz. Na verdade, nossos esforços de desenvolvimento são informados e guiados pela *Toyota Way* e são vistos como uma parte crítica de nossa estratégia no longo prazo.

Algumas organizações não dão atenção suficiente ao desenvolvimento de pessoas. Para elas, parece uma perda de tempo, quando na verdade é o melhor atalho. É por isso que pretendemos consolidar esse entendimento, dando às organizações a oportunidade única de estudar essas técnicas como parte do pacote de aprendizagem do Centro de Gestão Lean da Toyota.

YB: Nosso *hoshin* simplesmente não pode ser alcançado apenas pela equipe de gestão. Ele precisa da participação ativa e plena de todos os membros da equipe, pois eles são os que realmente instigam a mudança em todos os níveis. É por isso que a aprendizagem contínua é uma parte vital do que fazemos: desenvolver as habilidades e os comportamentos corretos em nosso pessoal nos ajudará a alcançar o que nos propusemos enquanto empresa.

Fonte: [Planet Lean](#)

Sobre os entrevistados



Martyn Hayward é um consultor lean da Toyota Motor Manufacturing no Reino Unido.



Yian Baty é um gerente de seção da Toyota Motor Manufacturing no Reino Unido.