

PREFÁCIO

O *Toyota Kata*, de Mike Rother, é um evento raro e estimulante – um livro que lança uma luz inteiramente nova num conjunto muito divulgado de práticas de gestão, proporcionando a essas práticas novo significado e poder. Inúmeras pessoas nos últimos 20 anos estudaram e escreveram sobre o pensamento e a prática de gestão imensamente bem-sucedida da Toyota. Paradoxalmente, independente da grande quantidade de conhecimento apresentada nesses trabalhos, nenhuma organização fora da família de empresas Toyota jamais chegou perto de se equiparar ao desempenho estelar dessa organização. Existe uma sensação amplamente disseminada de que alguma coisa que a Toyota faz ainda não é compreendida e colocada em prática pelas empresas fora da família Toyota.

O *Toyota Kata* vai mudar tudo isso. Neste livro, Mike Rother penetra nos métodos gerenciais da organização com uma profundidade nunca antes alcançada. Ao fazê-lo, ele proporciona um conjunto de novas ideias e práticas que permitem a qualquer organização em qualquer ramo fazer o que pode levá-la a se equiparar ao desempenho da Toyota.

Este não é o primeiro livro no qual Mike Rother apresenta percepções pioneiras sobre a Toyota. Ele impulsionou anos-luz a compreensão do mundo dos negócios em relação aos métodos da Toyota no seu livro de 1998, *Learning to See*, com a coautoria de John Shook. Uma breve olhada na mensagem transmitida por *Learning to See* explica como o *Toyota Kata* aumenta essa compreensão, ainda que em outra ordem de grandeza.¹

Learning to See descreve e explica uma ferramenta de mapeamento que a Toyota emprega para “ver” como o trabalho se move do início da produção até a entrega do produto acabado ao consumidor final. Conhecida dentro da Toyota como “mapeamento do fluxo de material e informações”, Rother, Shook e o editor Jim Womack renomearam a ferramenta da Toyota para “mapeamento do fluxo de valor” e a explicaram pela primeira vez em seu livro. Graças ao enorme sucesso de *Learning to See*, o mapeamento do fluxo de valor se tornou uma das ferramentas mais utilizadas para ensinar e praticar o alardeado Sistema Toyota de Produção.

Com a ferramenta de mapeamento do fluxo de valor, Rother e Shook mostram como usar sistematicamente muitas das famosas técnicas da Toyota para transformar um fluxo industrial de produção em massa direcionado a lotes – repleto de incontáveis interrupções e demoras volumosas – num fluxo semelhante ao encontrado numa típica fábrica da Toyota. Os nomes familiares de algumas dessas técnicas são *takt time*, *andon*, *kanban*, *heijunka* e *jidoka*. Para a maioria das pessoas que estuda a Toyota,

Learning to See foi a primeira explanação abrangente e clara de como usar as técnicas da Toyota para melhorar uma instalação inteira.

Este livro, porém, não explora por que e como essas técnicas evoluíram e continuam a evoluir na Toyota. Embora *Learning to See* proporcione um passo monumental para compreender como a Toyota alcançou os resultados notáveis que usufruiu por 50 anos, ele não revela porque as outras organizações, após implementarem as técnicas no estilo da Toyota, ainda parecem incapazes de imitar o desempenho dessa organização. Como a Toyota elabora as suas soluções? Que processo específico eles empregam? Agora, em *Toyota Kata: Gerenciando Pessoas Visando à Melhoria, à Adaptabilidade e aos Resultados Excepcionais*, Mike Rother nos mostra a próxima camada vital do modo de agir da Toyota.

A mensagem central do *Toyota Kata* é descrever e explicar o processo da Toyota para gerenciar pessoas. Rother expõe com grande clareza e detalhe as rotinas de melhoria e liderança, ou *kata*, exclusivas da Toyota, através das quais esta organização manteve a vantagem competitiva. A percepção transformadora no *Toyota Kata* é a de que tanto o “*kata* de melhoria” quanto o “*kata* de coaching” da Toyota transcendem o nível direcionado aos resultados do pensamento inerente aos métodos de gestão ainda utilizados na maioria das empresas do mundo ocidental.

Os resultados em *Toyota Kata* confirmam a minha própria interpretação do que observei com tanta frequência nas operações da Toyota, desde a minha primeira missão de estudos nas gigantescas instalações dessa organização (TMMK) em Georgetown, Kentucky, em 1992.² O que diferencia as práticas da Toyota das que são observadas nas empresas norte-americanas e ocidentais é o seu foco no que eu chamo de “gestão através dos meios ou GAM”, em vez de “gestão através dos resultados”, ou GAR. Já em 1992, aprendi com o presidente Fujio Cho e com os membros da sua equipe administrativa em Georgetown que a Toyota acredita firmemente que as rotinas organizacionais para a melhoria e a adaptação, que são metas não quantitativas/financeiras, definem o caminho da vantagem competitiva e da sobrevivência organizacional a longo prazo.

Nesta era, as organizações empresariais também têm uma grande influência na natureza da sociedade. O modo como operam essas organizações e, especialmente, os caminhos do pensamento e da ação que elas ensinam aos seus membros definem não somente o sucesso das organizações, mas também grandes faixas do nosso tecido social. Embora esteja em andamento um progresso rápido do conhecimento sobre o comportamento humano, essas descobertas científicas ainda estão muito longe da operação cotidiana de nossas empresas. As organizações empresariais ainda não podem acessá-las e empregá-las em seu benefício de maneira prática. Como o *Toyota Kata* trata de elaborar novos padrões de pensamento e comportamento nas organizações, ele proporciona um meio para a ciência encontrar aplicação em nossas vidas diárias. O potencial é o de alcançar novos níveis de performance na empreitada humana ao adotar maneiras mais eficientes de trabalhar e de fazê-lo em conjunto.

Na minha opinião, a maior mudança que *Toyota Kata*, de Mike Rother, pode trazer ao mundo empresarial não Toyota é substituir o pensamento gerencial tradicional direcionado aos resultados financeiros por uma compreensão de que os resultados financeiros fora de série e a sobrevivência da organização a longo prazo fluem melhor a partir da melhoria de processos e adaptações robustas e contínuas – não a partir do direcionamento das pessoas para obter metas financeiras, sem considerar como as suas ações afetam os processos. O que impediu esta mudança de acontecer até agora foi a falta de uma explanação clara e abrangente de como ocorrem a melhoria contínua

e a adaptação na Toyota, a única empresa que eu conheço no mundo que administra através dos meios e não dos resultados. Essa explanação está disponível agora para qualquer um que estude as descobertas de Mike Rother e o *Toyota Kata*.

H. Thomas Johnson
Portland, Oregon

NOTAS

- 1** Mike Rother e John Shook, *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda* (Cambridge, Massachusetts: Lean Enterprise Institute, 1998).
- 2** Eu conto novamente as minhas descobertas a partir dessas missões de estudo no Capítulo 3 e de outras partes do livro de H. Thomas Johnson e Anders Broms, *Profit Beyond Measure: Extraordinary Results Through Attention to Process and People* (New York: The Free Press, 2000; e Londres: Nicholas Brealey Publishing, 2000 e 2008).

SUMÁRIO

Introdução: Transformando a nossa percepção de liderança e gestão	15
PARTE I	
A SITUAÇÃO	21
1 O que define uma empresa que prospera a longo prazo?	23
PARTE II	
CONHECER A SI MESMO	37
Introdução à Parte II	39
2 Como estamos abordando a melhoria de processo?	41
3 Filosofia e direção	49
4 Origem e efeitos da nossa abordagem de gestão atual	63
PARTE III	
O KATA DE MELHORIA: COMO A TOYOTA MELHORA CONTINUAMENTE	75
Introdução à Parte III	77
5 Planejamento: estabelecendo uma condição-alvo	79
6 Resolução de problemas e adaptação: seguindo em direção a uma condição-alvo	119
Resumo da Parte III	143
PARTE IV	
O KATA DE COACHING: COMO A TOYOTA ENSINA O KATA DE MELHORIA	151
Introdução à Parte IV	153
7 Quem exerce a melhoria de processo na Toyota?	155
8 O <i>kata de coaching</i> : líderes atuando como professores	163
Resumo da Parte IV	191

PARTE V

REPLICAÇÃO: E AS OUTRAS EMPRESAS? 195

9 Desenvolvendo a conduta do *kata* de melhoria na sua organização 197

Conclusão 221

Apêndice 1. Por onde você começa o *kata* de melhoria? 225

Apêndice 2. Análise de processo 229

Bibliografia 249

Índice 251

INTRODUÇÃO: TRANSFORMANDO A NOSSA PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA E GESTÃO

I magine que você tem uma maneira de gerenciar que gera iniciativa em todas as pessoas da organização para se adaptarem, melhorarem e manterem a organização avançando. Imagine que, embora esse método seja diferente da forma que administramos atualmente, ele não é difícil de entender. Este é o assunto deste livro, que descreve um modo de levar uma organização ao topo e mantê-la ali influenciando como pensam, agem e reagem todos que nela trabalham, incluindo você.

Em muitas organizações existe uma frustração não revelada resultante de um hiato entre os resultados desejados e o que realmente acontece. Os objetivos são estabelecidos, mas não são atingidos. A mudança não acontece.

Os principais selos da indústria musical, por exemplo, foram violentamente atacados pelos *downloads* de música digital, mesmo que a enorme popularidade da criação das fitas cassete domésticas, que começou há 30 anos, tenha indicado que o mercado existia. Por várias décadas, os fabricantes de automóveis de Detroit optaram por não se concentrar em fabricar veículos menores e mais eficientes em suas linhas de produto, apesar dos repetidos sinais desde os anos de 1970 de que havia um mercado crescente para eles. Mais recentemente, os gigantes da indústria de computadores pessoais se atrasaram em desenvolver *laptops* compactos e voltados para a Internet, adaptados para navegar na Web, enviar *e-mail*, compartilhar fotos, baixar músicas e assistir vídeos, mesmo que muitas pessoas, sentadas em cafeterias às vistas de todos, usem o seu *laptop* basicamente para essas tarefas.

Nossa reação ao destino da indústria musical, dos fabricantes de automóveis, das empresas de computadores pessoais e de centenas de organizações como essas é previsível: culpamos a má tomada de decisão dos administradores e líderes pela falta de adaptação de uma organização e podemos até pedir que esses líderes sejam substituídos. Contudo, será que podem existir tantos administradores e líderes que sejam, eles mesmos, o problema? Esta é a causa-raiz? Posso lhes garantir que estamos no caminho errado com as afirmações bitoladas sobre os maus administradores e que a contratação de outros novos, ou de mais MBAs, não vai resolver o problema.

Então, o que faz as organizações ficarem para trás e até mesmo perderem a chance de ficar em vantagem; e o que podemos fazer em relação a isso? O que deveríamos mudar e *para o que* deveríamos mudar? Assim que você descobrir as respostas para essas questões, será ainda mais capaz de liderar e gerir pessoas, assim como assegurar que a sua organização encontrará o seu caminho para o futuro.

A maioria das empresas é liderada, gerenciada e ocupada por pessoas dedicadas e trabalhadoras que desejam que a sua organização, a sua equipe, sejam bem-sucedidas. A conclusão se torna clara: a culpa não é das pessoas, mas sim do *sistema de gestão* preponderante no qual trabalhamos. O problema reside em como gerenciamos as nossas organizações, sendo que existe um consenso crescente de que é necessária uma nova abordagem. Porém, ainda não vimos qual deve ser essa mudança.

Os autores na área de gestão de negócios sugerem às vezes que as empresas bem-estabelecidas e bem sucedidas entram em decadência, enquanto as novas empresas vão bem porque não são sobrecarregadas por um modo de pensar obsoleto. Superficialmente, pode parecer verdade, mas a lição importante reside realmente um pouco mais no fundo. O problema não é o pensamento de uma empresa ser antiquado, mas que esse pensamento não incorpore a melhoria e a adaptação constantes.

Com base na minha pesquisa sobre a Toyota, proporciono a você um meio de gerenciar pessoas, de como os líderes podem se conduzir e que é comprovadamente superior a como o fazemos hoje. Escrevo para todos que estejam buscando uma forma de liderar, gerenciar e desenvolver pessoas e que produza melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais. Você pode ser um administrador, executivo ou engenheiro experiente, ou talvez esteja apenas começando a aprender sobre a nossa prática de gestão. A sua organização pode ter poucas pessoas ou pode ter milhares. Você é bem-sucedido, mas quer ser melhor e ainda ser relevante no futuro.

Com isso em mente, aqui vai a minha definição de *gestão*:

A busca sistemática das condições almejadas pela utilização das capacidades humanas de um modo orquestrado.

Como não podemos prever o futuro, é impossível dizer que tipo de sistema de gestão estaremos empregando. Entretanto, exatamente por não podermos enxergar adiante, podemos argumentar que um sistema de gestão eficaz será aquele que manter uma organização se ajustando ao imprevisível, às condições dinâmicas e satisfazendo os seus clientes. As situações podem ser sempre diferentes de um lugar para o outro e de uma época para outra, então não podemos especificar antecipadamente qual seria o conteúdo das ações das pessoas. Levar as pessoas a implementar soluções específicas como as células de montagem, as ferramentas Seis Sigma, o *kanban*, motorizações a *diesel* ou híbridas, produto atual com a maior margem de lucro e assim por diante não tornará uma organização adaptável e em melhoria contínua. Mais importante do que isso é como as pessoas podem sentir e entender a situação, reagindo à ela de um modo que mova a organização adiante.

Um dos melhores exemplos que temos atualmente de empresa adaptável e em melhoria contínua é a Toyota. Naturalmente, a Toyota também comete erros, mas até agora nenhuma outra empresa parece melhorar e se adaptar – todos os dias em todos os processos – tão sistemática, eficaz e continuamente. Poucas empresas atingem tantos objetivos ambiciosos, geralmente no prazo e dentro do orçamento.

COMO A TOYOTA FAZ ISSO?

Sabemos há muito tempo que a Toyota faz algo que a torna mais capaz de se melhorar continuamente do que as outras empresas e, a esta altura, reconhecemos que isso

reside em sua abordagem de gestão. Porém, ainda não foi explicado como a Toyota pratica a gestão no dia a dia e, com isso, incute a melhoria e a adaptação contínuas em toda a organização.

Trata-se de mudança.

No esforço permanente de entender e descrever o que a Toyota está fazendo, a maioria dos livros fornece listas de práticas ou princípios organizacionais. Os pontos individuais podem estar todos corretos, ainda que a criação de listas contorne a explicação de como a Toyota gerencia as pessoas e, como mostram os nossos 20 anos de fracassos em tentar imitar o sucesso da Toyota, tais listas não sejam praticáveis. Isto se dá porque o conjunto de práticas e princípios de uma organização em qualquer momento é um *resultado* que brota das rotinas de pensamento e comportamento dos seus membros. Toda competitividade, capacidade de se adaptar e cultura de uma organização surgem das rotinas e hábitos através dos quais as pessoas nessa organização se conduzem diariamente. É uma questão de comportamento humano.

As evidências dos últimos 20 anos indicam que tentar copiar ou reproduzir as ferramentas, técnicas ou princípios de uma outra empresa contribui pouco para mudar a cultura de uma organização, o seu modo de fazer as coisas. Por exemplo, como você faz para que as pessoas realmente vivam os princípios? Por outro lado, se concentrar em desenvolver padrões comportamentais diários é um ponto de alavancagem porque, como a área de psicologia nos mostra, com a prática os padrões comportamentais são mutáveis, assimiláveis e reproduzíveis.

O que tem faltado, o hiato que o *Toyota Kata* preenche, é um olhar para dentro da casa de máquinas, ou seja, uma explicação clara dos padrões de comportamento diários na Toyota e como eles são ensinados. Ao descrever esse pensamento e essas rotinas comportamentais subjacentes, o *Toyota Kata* estabelece o contexto no qual funcionam e são desenvolvidas as práticas previamente observadas e descritas da Toyota. Isso nos dá um novo poder.

Este livro descreve duas rotinas comportamentais, hábitos ou padrões de pensamento e autocondução particulares que são praticados repetidamente na Toyota. No Japão, tais rotinas são chamadas *kata*. Esses padrões comportamentais não são visíveis, não são descritos na documentação da Toyota e levam bastante tempo para serem reconhecidos. Contudo, eles são o modo pelo qual a Toyota lidera e gerencia o seu pessoal. Esses dois *kata* são ensinados a todos os empregados da Toyota e são uma grande parte do que impulsiona essa empresa como uma organização adaptável e em melhoria contínua. Se você quiser entender a Toyota e imitar o seu sucesso, então esses *kata*, mais do que as técnicas e princípios da empresa, são o que você deveria estudar. Para esse fim, eles lhe são apresentados aqui.

A intenção da Toyota ao aplicar esses *kata* é suficientemente diferente do nosso estilo de gestão para, a partir da perspectiva do nosso modo de fazer as coisas, não a entendermos ou enxergarmos imediatamente. Entretanto, acho que agora estamos próximos de um momento "iluminado", de um modo diferente de ver, interpretar e entender o que a Toyota está fazendo. Uma vez que tenhamos compreendido como a Toyota usa os dois *kata* descritos neste livro, pode haver uma mudança em nossa percepção que nos permitirá avançar mais, pois uma vez que reconheçamos o padrão subjacente de como algo funciona, o assunto se tornará mais fácil de compreender. "A ficha finalmente caiu e agora eu entendo." Os *kata* apresentados aqui não podem ser explicados em apenas um capítulo, mas eventualmente a ficha cai e, uma vez que isso aconteça, eles não são tão difíceis de entender. Isso também faz sentido, já que a Toyota gostaria que qualquer um na organização os praticasse e utilizasse.

ESTE LIVRO VAI AJUDÁ-LO A CONSEGUIR ISSO

As novas informações apresentadas aqui não substituem o que já foi escrito sobre a Toyota, embora venham a exigir algum ajuste no modo pelo qual adotamos até agora a “produção enxuta”. O objetivo é que você adquira uma compreensão muito mais útil de como a Toyota pratica a gestão para alcançar a melhoria contínua e a adaptabilidade, o que lhe dirá muito sobre a Toyota como um todo, e que adquira também uma visão mais clara do que será necessário para desenvolver tais padrões de comportamento numa organização não Toyota. Para fazê-lo, abordaremos duas questões globais:

1. Quais são as rotinas de gestão e o pensamento ocultos que estão por trás do sucesso da Toyota com a melhoria contínua e a adaptação?
2. Como outras empresas podem desenvolver rotinas e pensamento similares em suas organizações?

Este livro apresenta padrões comportamentais da Toyota num nível onde falamos a respeito de psicologia nas organizações, em vez de apenas sobre a Toyota. Apesar das rotinas comportamentais apresentadas aqui terem sido descobertas através de pesquisa em ambientes de produção, elas são universais e aplicáveis a muitas organizações diferentes, velhas ou novas, da indústria ou não, de cima para baixo. Trata-se de uma maneira diferente e mais eficiente de gerenciar pessoas.

COMO EU APRENDI

Eu nunca fui funcionário da Toyota e não trabalhei em uma de suas instalações. Hoje percebo que essa desvantagem se tornou uma vantagem por duas razões:

1. Tive que descobrir as coisas sozinho, tentando, experimentando, em ambientes industriais e gerenciais reais.
2. Após muitas repetições de experimentação, comecei a observar padrões de pensamento e comportamento diferentes de nossas rotinas administrativas atuais. Estas são as diferenças que os integrantes da Toyota tendem a negligenciar por não terem parâmetros de comparação e que os visitantes, observadores, avaliadores e entrevistadores da Toyota não enxergarão superficialmente.

A maioria das descobertas neste livro baseia-se na experimentação participativa e no trabalho de observação em primeira mão de um grande número de organizações. Esta abordagem interativa do tipo “teste você mesmo” consome bastante tempo, mas proporciona uma compreensão e uma percepção consideravelmente mais profundas do que aquelas que podem ser obtidas apenas com avaliações ou entrevistas. As lições provêm de vários anos de:

- Aplicação de determinadas técnicas e práticas de gestão da Toyota nos ambientes industriais não Toyota. Isto envolveu os ensaios repetidos, com atenção particular depositada ao que *não* funcionou como se pretendia, investigando o por que,

ajustando adequadamente e tentando mais uma vez. Esta abordagem de experimentação é chamada Planeje-Faça-Verifique-Aja (PDCA).*

- Visitas periódicas aos locais e fornecedores do grupo Toyota e reuniões com vários funcionários e ex-funcionários da Toyota para fazer observações e discutir as últimas descobertas.

O trabalho envolveu uma interação regular entre esses dois aspectos da pesquisa, com um deles influenciando potencialmente a direção do outro, conforme transitávamos entre eles. Para facilitar e apoiar essa troca, mantenho e atualizo regularmente um documento escrito sobre o que está sendo aprendido e quais são as próximas perguntas. Este documento não só captura a aprendizagem, mas também garante que a comunicação se concentre o máximo possível em fatos e dados. Vocês tem em suas mãos essencialmente a versão atual, civil (a partir deste texto) desse documento. Foi como destilei os aspectos fundamentais, embora não visíveis imediatamente, da abordagem da Toyota; o que está supostamente por trás da cortina.

Repare que a Toyota não utiliza alguns dos termos apresentados aqui. Para nos ajudar a entender a maneira pela qual o pessoal da Toyota pensa e trabalha, tive que criar alguns termos novos. Um funcionário da Toyota pode responder a uma determinada terminologia com “não sei o que é isso”, mas eles trabalharão e se comportarão como está descrito aqui.

As cinco partes deste livro espelham como a pesquisa se desdobrou.

- A Parte I estabelece o desafio da sobrevivência organizacional a longo prazo.
- Na Parte II, usamos essa lente para examinar como estamos gerenciando as nossas organizações atualmente. Isto é importante como preparação porque, para compreender o que é diferente no que se refere às rotinas de pensamento e comportamento da Toyota, primeiro temos que entender as nossas próprias rotinas.
- Então, isto leva à próxima questão: como as pessoas numa organização deveriam agir para prosperar a longo prazo? Uma grande parte da resposta da Toyota a essa questão é o que eu chamo “kata de melhoria”, o qual é examinado em detalhes, sendo o coração do livro. A ficha deve cair para você na Parte III.
- Mas, o kata de melhoria não vem à luz numa organização simplesmente porque é uma boa ideia. A próxima questão lógica foi: como a Toyota ensina às pessoas o comportamento do kata de melhoria? A resposta é o que eu chamo “kata de coaching”, o qual é descrito na Parte IV.
- Finalmente, depois de apresentar esses dois kata da Toyota, a questão passa a ser: como desenvolvemos o comportamento do kata de melhoria nas organizações não Toyota? Este é o tema da Parte V, como as empresas podem desenvolver o seu próprio kata para se adequarem às suas próprias organizações e à maior parte da minha pesquisa atual.

O ciclo de pesquisa não termina nunca, é claro, significando que este livro reflete um nível de compreensão num determinado ponto no tempo. Há mais a aprender e indubitavelmente existem alguns erros aqui. É um relatório temporário, como qualquer livro, já que nada pode ser considerado a última palavra.

* N. de T.: do inglês *Plan-Do-Check-Act*.

Um comentário final: o modo de pensar e agir descrito aqui tem um potencial que transcende o mundo dos negócios. Ele nos mostra uma maneira cientificamente sistemática e construtiva de lidar com os problemas, a incerteza e a mudança; em outras palavras, como podemos trabalhar juntos e chegar além do que podemos enxergar. Quanto mais eu estudei a Toyota, mais fiquei intrigado com a ampla possibilidade de tais lições de vida e convido você a pensar sobre elas também enquanto percorre este livro.

M.R.

Ann Arbor, EUA/Colônia, Alemanha