

## KATA DE MELHORIA: COMO MANTER O USO DE FERRAMENTAS LEAN NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Danielle Lima de Figueiredo (Universidade do Minho) [daniellelima06@gmail.com](mailto:daniellelima06@gmail.com)

### Resumo:

Na gestão *lean*, *kata* refere-se a dois conceitos fundamentais: *kata* de melhoria e *kata* de *coaching*. O *kata* de melhoria é um padrão de pensamento e ação para praticar todos os dias em sua organização e o *kata* de *coaching* é a maneira com a qual você ensina o padrão de pensamento do *kata* de melhoria. Sendo que o *coach* passa por três estágios para poder ensinar. O primeiro é ter uma boa ideia do *kata* de melhoria. O segundo é tentar passar o *kata* de melhoria através da prática todos os dias. O terceiro e último é ser competente para ensinar praticando a maneira sobre como ensinar. Dessa forma o propósito do *kata* *coaching* é ensinar o *kata* de melhoria e trazê-lo para dentro da organização, para que os gestores e líderes ensinem o *kata* de melhoria a todos dentro organização, tornando assim a organização sustentável e inovadora através de práticas diárias favoráveis ao desenvolvimento humano e tecnológico, através de hábitos dentro do ambiente de uma organização. O objetivo desta pesquisa foi estudar os desafios para o uso de ferramentas *lean* em organizações públicas. Com base na literatura sobre *kata* de melhoria que é um padrão de pensamento e ação para praticar todos os dias em uma organização.

**Palavras chave:** *Lean*; *kata* de *coaching*; *kata* de melhoria; organizações públicas.

## KATA IMPROVEMENT: HOW TO MAINTAIN THE USE OF LEAN TOOLS IN PUBLIC ORGANIZATIONS

### Abstract

In lean management, *kata* refers to two fundamental concepts: *kata* of improvement and *kata* of coaching. Improvement *kata* is a pattern of thought and action to practice every day in your organization and coaching *kata* is the way in which you teach the *kata*'s standard of thinking for improvement. Being that the coach goes through three stages to be able to teach. The first is to get a good idea of improvement *kata*. The second is to try to pass the improvement *kata* through practice every day. The third and last is to be competent to teach by practicing the way on how to teach. In this way the purpose of *kata* coaching is to teach improvement *kata* and bring it into the organization so that managers and leaders teach *kata* of improvement to everyone within organization, thus making the organization sustainable and innovative through favorable daily practices to human and technological development, through habits within an organization's environment. The objective of this research was to study the challenges for using lean tools in public organizations. Based on the literature on improvement *kata* which is a pattern of thought and action to practice every day in an organization.

**Key-words:** *Lean*; coaching *kata*; improvement *kata*; organizations.

## 1. Introdução

O pensamento enxuto (*lean*) é uma filosofia de gestão em que seus resultados decorrem em praticá-lo todos os dias. É uma filosofia que aumenta o conhecimento ao longo do tempo, com esse pensamento é possível às organizações produzir atendimento com mais qualidade, pois a administração pública tem como seu maior cliente o cidadão. Sendo assim as organizações conseguiram aproveitar todas as oportunidades para realizar seus trabalhos dentro da administração pública de maneira melhor e eficiente evitando assim gastos desnecessários de seus recursos.

Diante do exposto, é comum encontrar ferramentas *lean* cuja implantação é um processo lógico do início ao fim, todavia é difícil deparar com empresas que incorpore esses princípios, pois as empresas compreendem que o *lean* é mais um programa a ser introduzido dentro da organização e depois é abandonado. É daí que surge a ferramenta *Kata* de melhoria, que utiliza ciclos PDCA (do inglês: *PLAN – DO –CHECK – ACT*), ou seja, (Planejar – Fazer – Verificar – Agir) para realizar melhorias contínuas de forma sistematizada e desenvolver novos hábitos dentro da organização (ROTHER, 2015).

Neste contexto, o objetivo deste estudo é analisar o *kata* de melhoria como ferramenta para transmitir (ensinar) o *kata* de melhoria de geração para geração, de modo a aprimorar o atendimento dentro das organizações públicas que resultem na satisfação do cliente-cidadão.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1 Pensamento Enxuto

Se pensarmos em *lean* através de suas ferramentas visuais parece ser fácil. E como podemos utilizar essas inúmeras ferramentas com as mais variadas aplicações tendo como um único objetivo a redução de perdas por meio da eliminação de desperdícios.

Dentre as várias ferramentas *lean*, existem o *kata* de melhoria e o *kata* de *coaching* que são ferramentas de gerenciamento de pessoas para melhor, adaptabilidade para obter resultados excepcionais, essa adaptabilidade das pessoas com o trabalho torna a organização melhor com mais oportunidade de melhoria.

Para Turati e Musetti (2006), os conceitos de *lean* aplicado no processo administrativo no setor público, podem apresentar bons resultados, no entanto, o autor explica que a administração pública apresenta uma estrutura funcional, constantemente marcada por grandes interrupções. É por empregar milhares de pessoas, que possuem como clientes todos os cidadãos, que buscam atender às suas necessidades de educação, saúde, transporte, habitação, dentre outros (TURATI & MUSETTI, 2006).

Anacleto, Ely, & Forcellini (2010), explicam que o setor público nos dias atuais tem como principais características, lentidão e a burocracia em seus processos. No entanto Radnor e Walley (2008), através de estudos realizados no Reino Unido, aonde foram implantados o *lean* em setores públicos, observou que as barreiras para o sucesso do *lean* no setor público estão associadas com os seguintes aspectos (RADNOR; WALLEY, 2008):

- a) Ausência de foco claro no cliente;
- b) Exagero nos procedimentos administrativos;
- c) Inexistência de estratégia;
- d) Trabalho em excesso e mal remunerados;
- e) Falta de entendimento;
- f) Pessoas isoladas;
- g) Excesso de alvos.

Segundo Radnor e Walley (2008), as organizações devem criar uma cultura que envolva toda a organização, é algo importante para evitar barreiras na implementação do *lean*. Faz-se necessário o treinamento para todos da organização. Nestes casos, é envolver o colaborador através de melhoria contínua em seus processos obtendo uma sustentabilidade da mudança organizacional.

## 2.2 O kata de melhoria

Rother (2015), explica em seu livro *Toyota kata* que o *kata* de melhoria é aplicável em qualquer organização. No entanto a forma de entender o *lean* e o que a *Toyota* ensina, é compreender e lidar com os problemas. Para enxergar esses problemas faz-se necessário a utilização de um PDCA em direção à meta (MANN, 2010).

Para Rother (2015), o *kata* de melhoria é um método ou padrão de melhoria para lidar de forma sistemática, com análise de solução de problemas. A figura 1 apresenta o método *kata* de melhoria que consiste em:

- a) Qual é o Desafio?
- b) Entenda qual é a situação atual.
- c) Estabeleça a próxima condição-alvo.
- d) Navegando da condição atual para atingir a condição alvo.

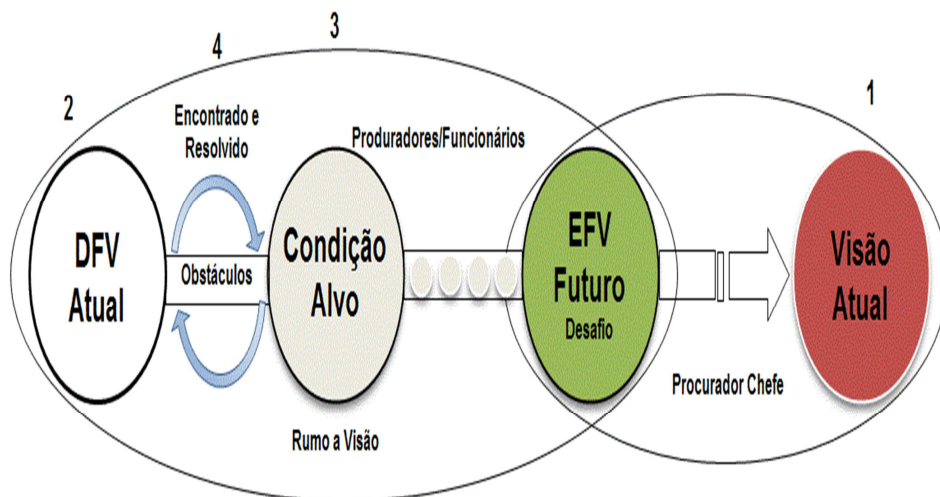


Figura 1 – O Modelo *Kata* de Melhoria Contínua  
Fonte: Adaptado de Rother (2015)

De acordo com Rother (2015), uma situação desafiadora é algo bastante proveitoso se a pergunta “não seria melhor se o processo funcionasse assim?” É nesse sentido da pergunta que a utilização de um ciclo PDCA responderá os desafios impostos pela mente humana. É a forma de desenvolver pessoas para que consigam solucionar os problemas sozinhos dentro da organização.

## 2.3 Como mudamos e mantemos o kata

Segundo Rother (2005), para desenvolver esses hábitos a psicologia é bem clara a respeito disso: “Aprendemos hábitos, reações automáticas, exercitando comportamentos repetidamente”. Para o autor é preciso criar novos circuitos mentais, de forma a exercitar um comportamento padrão que derivar a partir de um comportamento. É neste sentido que

aprendemos fazendo, experimentamos, dando uma origem ao novo modelo de mudança como podemos ser visto na Figura 2.

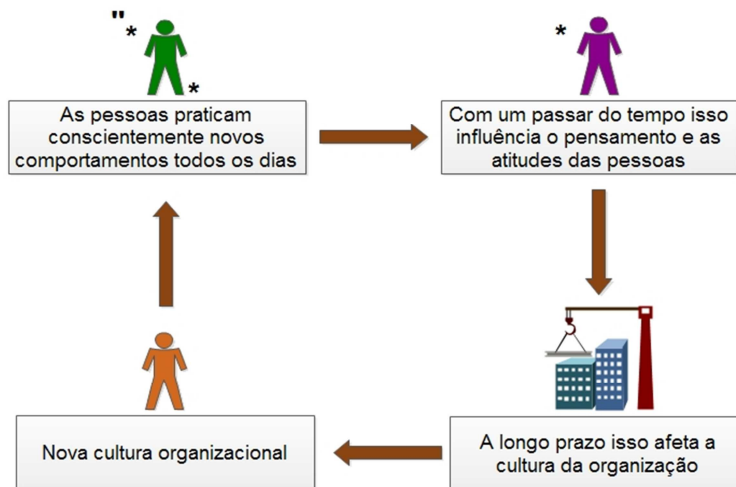


Figura 2 – Um novo modelo para mudar a cultura da organização.  
Fonte: Adaptado de Rother (2015)

Boa parte do que realizamos é rotineiro e habitual. Isso que dizer na prática repetimos tudo – condicionamento que criar vias neurais, que com o passar do tempo, gera uma nova cultura organizacional.

Esse novo modelo de mudança é particularmente importante para o método kata porque vários aspectos desse kata são bem diferentes da perspectiva da nossa gestão atual.

O principal objetivo em manter o kata, é aprimorar o nível mais elevado de qualquer pessoa em direção a esse objetivo, tornando mais habilidoso independentemente de qualquer experiência que alguém tenha adquirido, é improvável que qualquer um possa se tornar tão bom em discernir a realidade de uma situação e aplicar o kata de melhoria para que o treinamento não seja mais necessário. (ROTHER, 2015).

### 2.3 Fatores principais mudança

Se desejarmos que as pessoas, assim como nós mesmos, prossigam de acordo com o pensamento do kata de melhoria, é preciso seguir esses grandes fatores que de alguma maneira irá influenciar para obtermos isso (Figura 3).

Se focarmos em apenas uma dessas três áreas e tentamos realizar isso sozinho não seremos capazes de mudar uma cultura organizacional, ainda se tentamos deixar de utilizar uma delas o esforço também não será eficaz. É preciso estabelecer mudanças para gerar reações comportamentais.

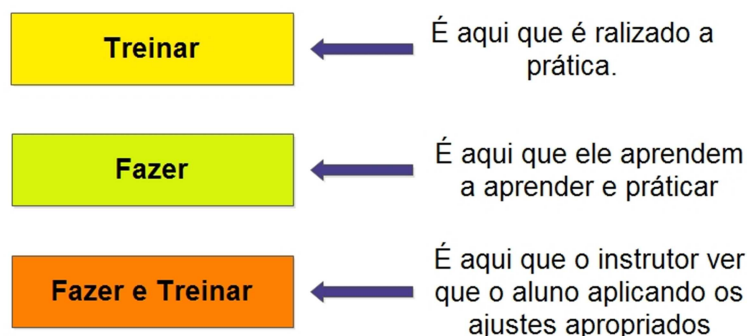


Figura 3 – Fatores de pensamento do kata de melhoria.  
Fonte: Adaptado de Rother (2015)

### 3. Método científico

Neste artigo será utilizada a pesquisa bibliográfica, que é feita a partir do levantamento de referências já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Ou seja, qualquer trabalho se inicia com uma pesquisa bibliográfica, para que o pesquisador possa conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

A principal vantagem da utilização da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador o contato com uma gama de documentação já produzida e registrada sobre o tema a ser pesquisado.

#### 3.1 As organizações

Para Daft (2002), “são entidades sociais que dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e são ligadas ao ambiente externo”.

É preciso entender que as organizações são meramente sistemas sociais criados com uma única função suprir a necessidade do homem e, neste sentido precisam de pessoas envolvidas e estruturadas. Para Maximiano (2008), as organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional. O autor também descreve que a maior parte das organizações procura fornecer os seus produtos para atender as necessidades das pessoas, tais como os serviços de saúde, o fornecimento de água e energia, a segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis. Se pensarmos melhor todos os itens expressos acima dependem de uma organização.

Moscovici (1996), explica que as organizações são formadas por pessoas, que interagem entre si, que podem ser estudadas, que constituem a cultura da organização. O autor também descreve que a cultura está dividida em três dimensões interdependentes: o material, a psicossocial e a ideológica, tanto na sociedade quanto na organização.

“A cultura organizacional é definida como os valores, suposições e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que moldam a maneira como eles percebem, pensam e agem. O foco da maioria dos esforços de mudança organizacional é a cultura de uma organização. A cultura tem duas funções primordiais: ajuda a organização em seus problemas básicos de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e ajuda a integração de seus processos internos para desenvolver a capacidade de continuar a sobreviver e adaptar-se.” (MOSCOVICI, 1996).

As organizações são sistemas que se divide em componentes menores interligados e interdependentes, que tem a função de atingir um ou mais objetivos dentro de uma sociedade.

Dentre os vários componentes que a compõem destacam-se os seguintes recursos necessários para o seu funcionamento.

- a) Recursos humanos: são todas as pessoas invertidas em cargo, emprego ou função pública;
- b) Recursos financeiros: são os erários disponovél para melhor atender o funcionamento de uma organização;
- c) Recursos materiais ou recursos físicos: É a parte tocável de uma organização, ou seja, que compreende os terrenos, as edificações, os mobiliários e as tecnologias entre outros;
- d) Recursos informacionais: são todas as informações coletadas pemas organização que de algum modo venha satisfazer as necessidades dos clientes, competitividades dentre outros objetivos mais especificos.

Por fim podemos dizer que as organizações ou entidades sociais desempenham e desenvolver um grande papel para sociedade tendo um grande significado no mundo de hoje, e não só pelo pensamento ultramente capitalista. Influências a sociedade pelo modo como trabalham, ou seja, pela troca de serviços, recebimento de insumos e na transformando-os e entregando produtos (DAFT, 2002).

### 3.2 O kata de coaching

O *kata de coaching* é a maneira com o qual se ensina o kata de melhoria ao aprendiz. Ou seja, é um padrão que ajuda você a ensinar o padrão de pensamento do *kata* de melhorias. O coach (mentor) é o responsável por guiar o aprendiz pelo corredor do aprendizado. Para entendermos melhor sobre coach vamos imaginar um treinador de artes marciais que influencia o atleta (aluno) a praticar todos os dias, a tão desejada arte marcial fazendo com que o aprendiz desenvolva novos comportamentos. Podemos dizer que um treinador influencia a prática de um caminho com eficiência e eficácia para uma nova mentalidade ou um novo padrão (KOSAKA, 2013).

O mentor (coach) garante que o aprendiz possa estar seguindo e aplicando o *Kata* de melhoria, e ainda deve ajudar o aprendiz a estabelecer uma condição alvo que irá motivar resultados para toda sua equipe na organização. A figura 4 apresenta a relação entre o sistema *Kata* de melhoria e *Kata* de coaching.

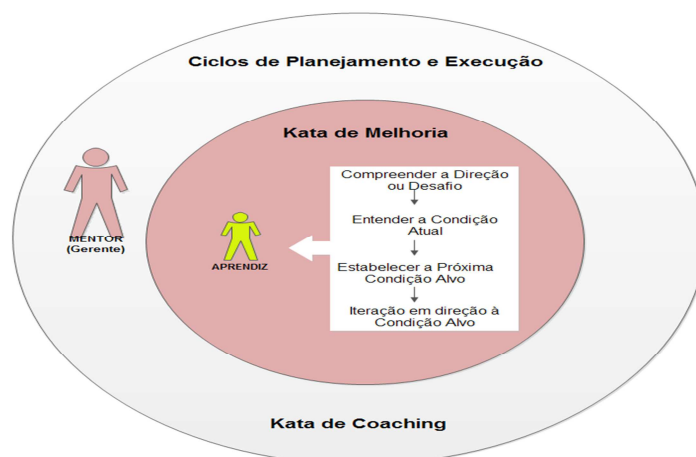


Figura 4 – *Kata* de melhoria e *Kata* de coaching  
Fonte: Adaptado de Rother (2015)

O *kata* de coaching e *kata* de melhoria apresentado na figura 2 representa um padrão para que o coaching possa ensinar o aprendiz com pensar no *kata* de melhoria, de forma a incorporar o ciclo PDCA, desenvolvendo rotinas de melhorias dentro da organização. Sendo que essas abordagens, do *Kata* de melhoria e coaching, aplicado de forma constante na resolução de problemas ao longo do tempo, torna-se um hábito de modo a influenciar a organização a uma melhoria contínua.

O mentor tem como finalidade, contribuir, orientando o aprendiz no caminho do aprendizado para o crescimento da competência das pessoas. Sua principal função é certificar que o aprendiz está cumprindo com todos os requisitos do *kata* de melhoria. Neste sentido é preciso que se tenha conhecimento sobre o *kata* de melhoria da *Toyota kata*. Segundo *Rother* (2015), que descreve que a função dos gestores e líderes na *Toyota* é como treinar o *kata* de melhoria a todas as pessoas da organização. Porém o autor explica que não se trata de como treinar as funções, mas como desenvolver e manter o comportamento do *kata* de melhoria por toda organização (*ROTHER*, 2015).

### 3.3 O diálogo mentor/aprendiz

De acordo com *Rother* (2015), o mentor (treinador) orienta o aprendiz na aplicação do *kata* de melhoria por meio de um diálogo interativo figura 5 por um período de tempo, o que às vezes é comparado a um jogo de captura:

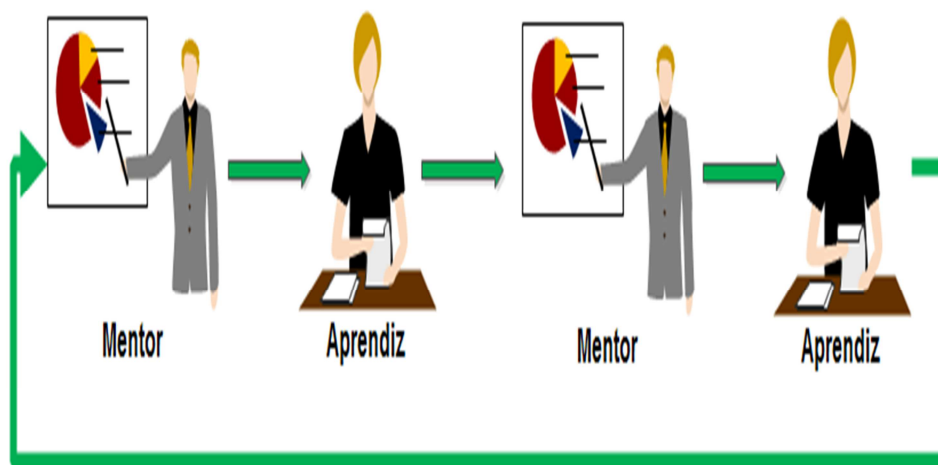


Figura 5 - O diálogo mentor/aprendiz  
Fonte: Adaptado de *Rother* (2015)

Esse diálogo é utilizado, por exemplo, quando uma condição-alvo está sendo elaborada e, quando uma rotina cinco perguntas entram em ação:

- a) Qual é a condição alvo?
- b) Qual é a situação atual agora?
- c) Quais obstáculos que estão te impedindo de atingir a Condição Alvo? Qual obstáculo você está trabalhando agora?
- d) Qual é o seu próximo passo? (próximo PDCA/experimento) O que você espera?
- e) Quando podemos ir ver o que aprendemos com esse passo?

Para *Rother* (2015), o diálogo entre o mentor/aprendiz muitas vezes pode começar através de uma atribuição imposta pelo mentor, ou um desafio propositalmente vago. Exemplo disso é o mentor solicitar ao aprendiz para observar um problema ou situação, ou propuser algo como:

“Devíamos realizar todos os acordos ou esperar o cliente, para verificar se os pagamentos serão a vista ou parcelados”. O mentor realiza uma pergunta ao aprendiz. O que você propõe com essa situação? A resposta do aprendiz ajuda o mentor a entender o que ele está pensando. Essas atribuições ou desafios impostos pelo mentor muitas vezes é vago no início – assim, ele pode ver como o aprendiz reagiu a uma situação de problema.

Com isso o aprendiz realiza suas observações e propõe uma solução. Após esta solução ser apresentado ao mentor, ele empurra de volta ao aprendiz no primeiro ciclo, (PDCA) realizando o seguinte questionamento: “Por favor, pense um pouco mais sobre esta solução”, ou simplesmente “Por quê?” Essa é apenas o primeiro de vários ciclos de análise através dos quais o aprendiz elabora e detalha essa situação de problema. Uma vez detalhada essa situação e a condição-alvo definida, executa-se o ciclo PCDA, supervisionado pelo mentor. Agora o mentor trabalha para ensinar ao aprendiz a rotina do *kata* de melhoria, fornecendo orientação passo a passo com base nas respostas dadas pelo aprendiz ao longo do caminho. (ROTHER, 2015).

#### 4. Conclusões e resultados esperados

O presente artigo procurou apresentar uma abordagem enxuta através do método *kata* e sua relevância dentro de uma organização pública. Com aplicação dos conceitos de *lean* é possível que se possam obter resultados e redução nos desperdícios dentro da administração pública (setor público) através de aumento da eficiência dos serviços prestados ao cliente-cidadão, gerando um bem-estar aos funcionários com uma melhor produtividade, reduzindo tempo no atendimento, informações claras e objetivas. Com a utilização do método gerencial baseado no *kata* de melhoria dentro de uma organização pública através de resolução de problemas, é possível obter oportunidades para evoluir e melhorar serviços através de como ensinar o *kata* de melhoria em todos seus processos. Para que possamos manter esse nível de eficiência no serviço público, a utilização do *coaching kata* faz-se necessário para ensinar/treinar o *kata* de melhoria após sua implantação dentro do setor público, é preciso que se tenha um domínio do padrão de comportamento adaptável, ou seja, *kata* de melhoria. Nesse sentido a utilização de um mentor com um domínio do *kata* de melhoria para que treine/ensine os grupos de pessoas e aprendam a usar o *kata* de melhoria, bem como para mantê-lo funcionando diariamente em todos os processos da organização.

#### Referências

- Anacleto, C. A., Ely, D. M., & Forcellini, F. A. (2010). Diagnóstico de um processo de compras de uma empresa do setor public sob ótica do lean office. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, São Carlos.
- Daft, R. L. (2002). *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Fonseca, J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Apostila.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 4 ed.
- Kosaka, D. (2013). *Kata: Criando a cultura da melhoria contínua*. Acesso em 14 de Janeiro de 2016, disponível em [http://www.lean.org.br/comunidade/clipping/clipping\\_265.pdf](http://www.lean.org.br/comunidade/clipping/clipping_265.pdf)
- Mann, D. (2010). *Liderança Lean. Ferramentas de Gestão para Sustentar a Cultura Lean*. São Paulo: Leopardo Editora Ltda.
- Maximiano, A. A. (2008). *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Edição compacta.
- Moscovici, F. (1996). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olímpio.
- Radnor, Z., & Walley, P. (2008). *Learning to walk before we try to run: adapting lean for the public sector* (Vols. 28, n.1, pp.13-20, fev.). *Management, Public and Money*.

Rother, M. (2015). *Improvement Kata Handbook*. Fonte: <http://www-personal.umich.edu/~mrother/Homepage.html>.

Turati, R. D., & Musetti, M. A. (2006). Aplicação dos Conceitos de Lean Office no Setor Administrativo Público. *Enegep*, 1-9.