OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 62, art. 1 (30 jun. 2023)
evoluta.adm.br/observatorio/

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

O que é Yokoten?

Por Redação Observatório Evoluta · 30/06/2023 às 06h00



Imagem ilustrativa

ROUNDUP – O compartilhamento de conhecimento é um poderoso facilitador da mudança lean. Neste resumo, nosso editor discute os benefícios do yokoten e compartilha alguns exemplos.

Palavras: ***Roberto Priolo*** *, Editor Executivo, Planet Lean*

À medida que conduzimos nossas vidas no trabalho, aprendemos coisas novas sobre nossos trabalhos e processos, e é natural que compartilhemos essas informações recém-adquiridas com nossos colegas. Afinal, o compartilhamento de conhecimento faz sentido para os negócios. Erros e problemas sinalizados hoje têm menos probabilidade de ocorrer novamente amanhã, pois o restante da organização é alertado sobre o risco. Da mesma forma, quando alguém descobre uma boa maneira de realizar uma determinada tarefa e a compartilha com seus colegas, podemos esperar um efeito cascata que será sentido em toda a empresa.

Os pensadores lean têm um nome para o compartilhamento de conhecimento, aprendizado e boas práticas com os outros: *yokoten* . O termo é uma abreviação da palavra japonesa *yokotenkai* , que (um pouco vagamente, como costuma acontecer com o japonês) se traduz em “implantação horizontal”.

De certa forma, a própria Toyota nos ensinou que as melhorias que não são compartilhadas não são realmente melhorias. Pense nisso: quando nos pedem para registrar nossas mudanças e melhorias testadas em uma folha de Instruções de Trabalho, isso não é feito com a ideia de compartilhar a boa prática com outras pessoas? O propósito de um padrão não é tornar o conhecimento acessível a outras pessoas que possam ter que realizar a mesma tarefa? Pensando bem, por definição, não pode nem existir um padrão se o conhecimento não for compartilhado entre as pessoas!

Falando da Toyota, a yokoten foi a chave para sua transformação bem-sucedida em um player global. À medida que a empresa se expandia, ela precisava encontrar maneiras de traduzir efetivamente sua cultura (yokoten não significa copiar, mas interiorizar e ajustar às próprias circunstâncias) para vários ambientes diferentes ao redor do mundo, de Kentucky à Europa. Para uma visão interessante do que tornou isso possível, leia o livro de Nate Furuta , *Welcome Problems, Find Success* . Esta entrevista é uma boa maneira de começar.

O yokoten interdepartamental não é, obviamente, apenas uma prerrogativa da Toyota. Nós o vemos atuando como um poderoso capacitador de melhoria contínua em inúmeras transformações lean. Um exemplo que gosto de citar é a rede

de hotéis Dreamplace, nas Ilhas Canárias, na Espanha. nesta entrevista, três diretores de hotéis explicam como o yokoten funciona em sua organização e como, por exemplo, as pessoas são transferidas regularmente de um hotel para outro para “espalhar o bom trabalho” e ensinar outras pessoas. Destacando um dos benefícios do yokoten, um dos entrevistados disse: “Lembro-me de como foi (e ainda é) útil para mim ver os A3s que o pessoal [de outros hotéis] estava trabalhando. Pude aplicar algumas das ideias em meu próprio hotel, e o ótimo trabalho deles analisando o problema nos poupou muito tempo. Também acho que é sempre bom olhar para os problemas de diferentes pontos de vista.”

Yokoten para o mundo

Até agora, você deve ter entendido que yokoten vem em muitas formas e formatos. Pode acontecer entre indivíduos e equipes, filiais e departamentos. Mesmo entre organizações, quando líderes de mente aberta entendem a importância de abrir as portas de seus negócios para outras pessoas, dando-lhes uma chance única de observar seus processos e aprender com eles.

O Yokoten não é realizado por motivos altruístas (embora transformar sua empresa em um “estudo de caso” ou exemplo de sucesso ajuda muito a reconhecer os esforços das pessoas em relação à transformação lean). Há muito valor em obter uma visão externa do nosso trabalho, e isso é realmente o que convence muitas organizações a abrir seu gemba para o mundo exterior. Aqui , você pode ter uma noção dos benefícios que as pessoas obtêm ao se misturar e aprender com colegas praticantes de diferentes setores.

Com o tempo, isso pode criar excelentes oportunidades de aprendizado mútuo e iniciar “revoluções enxutas” que podem transformar todo um setor. Vimos isso na área de saúde da Catalunha, onde os esforços de um hospital pioneiro na última década inspiraram inúmeras outras organizações a adotar o pensamento enxuto. Recentemente, vimos como a própria autoridade regional de saúde iniciou um projeto para melhorar o funcionamento de todas as unidades básicas de saúde – um esforço possibilitado pela experimentação inicial do hoshin kanri em um hospital . Recentemente, observamos uma dinâmica semelhante no Brasil, onde os esforços pioneiros do Instituto de Oncologia do Vale estão inspirando toda uma iniciativa municipal para melhorar os resultados dos pacientes.

Em outro exemplo que encontrei, toda a cidade de Grand Rapids , Michigan, atua como uma espécie de laboratório lean, onde praticantes lean de diferentes departamentos podem contar uns com os outros para apoio e inspiração. Aqui está o que o vice-chefe de serviços de suporte do Corpo de Bombeiros da cidade, Brad Brown, disse: “Dentro da cidade, os praticantes de lean têm acesso a qualquer departamento. Podemos ligar para as pessoas a qualquer momento e ir ver. A cada poucas semanas, temos um grupo diferente de pessoas vindo ao nosso gemba. O lean é muito difundido em Grand Rapids, mesmo fora do governo municipal: não é incomum eu ir até o hospital uma vez por mês para ver alguns amigos magros por lá, ou passar por uma fábrica. É fantástico e temos muita sorte de ter tantos praticantes de lean em West Michigan.”

Alguns anos atrás, na vizinha Indiana, Ben Hartman estabeleceu uma fazenda enxuta. As lições que aprendeu lá, que chamaram muita atenção no mundo lean, inspiraram esforços do outro lado do mundo, na Nigéria, onde Ben apoiou um projeto da USAID para melhorar a vida dos agricultores nigerianos. Mais aqui . Ben sabe tudo sobre o poder do yokoten, porque foi assim que ele descobriu o lean, como Jim Womack explica nesta coluna .

Apesar de ser um dos maiores facilitadores da melhoria, no que diz respeito às práticas, o yokoten é frequentemente esquecido. Espero que este pequeno artigo tenha ajudado você a entender por que esta é uma oportunidade perdida.

O AUTOR

Roberto Priolo **é Editor Executivo do Planet Lean.**

Artigo traduzido da página: https://planet-lean.com/what-is-yokoten/ para difusão do conhecimento de administração pública em língua portuguesa.

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. O que é Yokoten?. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 62, art. 1, 30 jun. 2023. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/o-que-e-yokoten/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 62, art. 1 (30 jun. 2023)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/o-que-e-yokoten/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 62, art. 1
06201 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0062 0001

Versão on-line