

## **Como Sustentamos o Pensamento A3 em Nossa Organização?**

**Michael Ballé**

**Minha empresa tem investido muito tempo e energia ensinando o pensamento A3 para toda a equipe. Os treinamentos têm ido muito bem, mas como vamos manter esse aprendizado quando as pessoas voltarem ao seu trabalho diário? Como podemos "puxar" o pensamento A3 por toda a organização quando o treinamento formal acabar?**

Algum tempo atrás um CEO que conheço decidiu treinar todos os seus gerentes de nível médio para a solução de problemas usando A3. A empresa vinha aplicando o lean com êxito no chão de fábrica durante anos, mas a gerência média continuava resistindo a esta abordagem lean e reclamando dos *kaizen*. Por isso, o CEO pediu ao seu departamento de RH que desenvolvesse um programa obrigatório de treinamento A3 com duração de três dias para todos os gerentes médios. Ao fazermos o C (checar/verificar) do PDCA desse trabalho, descobrimos que os resultados foram decepcionantes. A maioria das avaliações para as sessões foi positiva, ainda que houvesse apenas uma mudança insignificante nos comportamentos.

Como disse anteriormente, e repetirei agora, seria incorreto chegar à conclusão de que o treinamento foi um desperdício de tempo. Estive observando transformações lean por mais tempo do que gostaria de admitir e cheguei à conclusão com uma sensação de que você está sempre falhando no está fazendo – mesmo que possa ser bem-sucedido em tudo. Pelo menos 50% do tempo que visito o *Gemba* para observar as pessoas trabalhando nos 5S, fluxo ou sistema puxado (apenas como exemplo), fico desanimado. E assim por diante. Isso – infelizmente tive que aceitar – é normal. Não estamos construindo um edifício. Estamos treinando pessoas. Uma equipe de pessoas, o que significa que teremos altos e baixos, não significa que não estamos tendo progresso. Principalmente quando mantemos em nossas mentes algo fundamental: o que de fato estamos fazendo aqui é reclamar da capacidade de nossas empresas solucionarem problemas. Falhas no curto prazo são boas, contanto que estejamos certos de nosso objetivo para o longo prazo.

**Aprendendo a Aprender**

Novamente, a verdadeira questão aqui é desenvolver uma consciência do propósito real de ensino do pensamento A3. Uma forma de fazer isso é a capacidade de reflexão, aprender fazendo, *Hansei*. Há uma excelente história no novo livro de Jeff Liker e Gary Convis “[The Toyota Way to Lean Leadership](#)” (o qual eu fortemente recomendo por compartilhar um alimento que falta em nosso entendimento coletivo de lean). Quando os A3 foram introduzidos na NUMMI, onde Gary era gerente de planta, ele estava profundamente envolvido com a solução de problemas na época. Um novo presidente japonês perguntou a ele sobre o progresso no aumento da capacidade das máquinas. Ele também pediu aos engenheiros que fizessem um relatório A3 em qualquer parada de mais de 30 minutos para ele e Gary. A princípio, Gary não entendeu que o objetivo do exercício não era tanto enxergar a solução, mas verificar se os engenheiros entenderam corretamente o problema, se eles começaram a se perguntar “por quê?”. Naquela época ninguém havia ouvido falar do pensamento A3. Apenas apresentaram a solução do problema em uma folha de tamanho A3.

A princípio, as sessões são como um banho de sangue, pois o presidente criticava, corrigia, levantava questões em toda a parte onde havia pensamentos superficiais. Gary assiste a tudo isso vagamente entretido, a fim de enxergar seus engenheiros encurralados por seu presidente em questões que eles deveriam conhecer melhor. E então, o presidente apontou que ele era o único a deixar seus colaboradores se apresentarem com relatórios pobremente preparados. Gary então entendeu que ele não sabia como treinar seus engenheiros para fazer melhores A3. E então ele começou a trabalhar com eles antes de apresentar ao presidente. É assim que ELE aprendeu a escrever A3.

A história me chamou atenção porque é muito similar à história do “[Gerenciando para o Aprendizado](#)”, sobre como Porter e Sanderson interagiam, o que destaca outro aspecto crítico do ensino do pensamento A3. Há dois aspectos fundamentais para o pensamento A3: a solução de problemas e o relacionamento. E por algumas estranhas razões, estamos obcecados pelo primeiro e continuamos cegos a este último.

### **Por que os Formulários A3 Funcionam?**

Esta desorientação era certamente presente na empresa a qual me referi anteriormente. Como resultado, disse ao CEO que pedisse a gerentes específicos relatórios A3 em tópicos técnicos restritos, revendo-os em conjunto. E de repente, algo

radicalmente diferente aconteceu com esses A3. Eles começaram a melhorar rapidamente em termos de precisão e profundidade do pensamento. Agora, o CEO não consegue mais pessoalmente rever todos os A3, mas ter que trabalhar próximo e em colaboração com esses indivíduos ajudou-os a enxergar o problema de forma diferente. O nosso problema não era mais ensinar a solução de problemas A3 para todos os gerentes médios, mas estabelecer relações de treinamento e mentoria produtivas (Porter / Sanderson) nos gestores.

A chave aqui é entender o que o A3 produz e por que ele funciona. Não há valor em relatórios bem preparados e bonitos. O valor real existe em aprofundar o pensamento por trás do relatório. Isso permite que todos: (1) melhorem o entendimento do problema, (2) procurem a causa raiz (3) explorem contramedidas alternativas e (4) estudem essas contramedidas para que (5) você possa entender o problema ainda melhor e aprofundar seu conhecimento da situação.

Esse profundo pensamento é um tanto quanto complexo. Daniel Kahneman, que ganhou o Prêmio Nobel 2002 de Economia, publicou recentemente “Thinking Fast and Slow”, em que ele explica elegantemente que operamos com dois grupos distintos – embora relacionado – de sistemas de raciocínio: sistema 1 e sistema 2.

- O Sistema 1 é intuitivo, automático, rápido, sem esforço ou controle voluntário e explica a maioria do que fazemos durante todo o dia, como reagimos a situações imediatas e, em grande medida, as opiniões que temos sobre nós mesmos e sobre o mundo.
- O Sistema 2 aloca a atenção para as atividades mentais que requerem esforço e cálculos complexos. O sistema 2 é sobre pensar, fazer escolhas palpáveis e exige muita concentração.

Nós geralmente nos baseamos no sistema 1. Aparecendo com uma lógica depois do fato para justificar as posições derivadas do raciocínio intuitivo. Por outro lado, o pensamento profundo, tal como requerido para resolver difíceis problemas de engenharia, exige o sistema 2. E este é de difícil acesso, cansativo, e não é natural. Certa vez, cunhei a frase "Lei do Menor Esforço Mental" na tentativa de descrever o fato de que o pensamento real é difícil e raro.

As pessoas vão naturalmente confiar no sistema 1 ao escrever seu primeiro A3. Basta escrever o que vem à mente na página, e está feito. Exatamente o que Porter faz

primeiro no “Gerenciando para o Aprendizado”. No entanto, o A3 só se torna interessante (e fértil) se você envolver o sistema 2 para escrevê-lo, mas isso é difícil, difícil, difícil. É por isso que Sanderson se envolve.

O papel do chefe ou do *sensei* ao orientar um A3 é certificar-se de que (1) o sistema 2 está conectado, o que traz todo tipo de questões motivacionais, e (2) que o pensamento está relacionado aos fatos e não se desvie para filosofia (sistema 1 corrompendo o sistema 2). É difícil e depende, em grande parte, de um relacionamento em que o aluno aceita ser ensinado, tanto quanto o professor aceita ter a paciência de ensinar.

Agora, a beleza disto é que as conclusões repetidas pelo sistema 2 serão eventualmente inscritas no funcionamento intuitivo do sistema 1. O mestre de xadrez pode chegar ao *check* com apenas três movimentos porque ele praticou durante anos e pode reconhecer o movimento óbvio automaticamente (de forma que parece uma mágica intuitiva). Da mesma forma, o especialista de usinagem pode sentir o cheiro de sua máquina e perguntar se você verificou a contaminação bacteriana em seu líquido de arrefecimento. Eles não nasceram com esse conhecimento. Ao praticar o sistema 2 em anos de aprendizado, ele se tornou incorporado no sistema 1.

Sei que isso pode não ser uma resposta muito satisfatória, mas acredito que não haja boa resposta à sua pergunta: duvido que você possa chegar lá a partir daqui. A chave é olhar para A3 como um suporte físico para as relações gerenciais baseadas no conhecimento e no ensino. Na maioria das empresas que conheço, essa resposta não é satisfatória porque os gerentes foram escolhidos por sua geral habilidade de "fazer acontecer", não por sua experiência técnica.

Então, por onde começar? Vou confessar que não sei exatamente, mas sugiro que você comece a partir do topo cascadeando até o chão de fábrica. Na frente emocional, tendo o seu A3 revisado por alguém de dois ou três patamares acima de você tem um forte impacto, e você pode, então, ensinar os gestores imediatos para garantir que os A3 sejam aprimorados a fim de serem levados a sério como a história de Gary. Conheço alguns diretores-executivos que já começaram e não são tão bons no início, mas os resultados vão surgindo em termos de profundidade de pensamento são surpreendentemente bons.

Em termos práticos, isso significa olhar para a cadeia de relacionamento professor / aluno e organizar momentos definidos para revisões de A3 com as pessoas de maior nível possível. Mesmo que eles não tenham o conhecimento técnico necessário, eles vão trazer uma outra perspectiva e, por outro lado, vão aprender alguma coisa também. O mais importante, seu tempo é dinheiro, então o escritor do A3 terá provas concretas de como isso é importante. No final do dia, de forma lean, nós desenvolvemos pessoas, a fim de desenvolver produtos.

*Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.*