



Meu Momento Aha

José Roberto ferro

A maioria de nós já teve um momento “aha”, aquela hora mágica de descobrimento quando sentimos que nosso entendimento sobre lean se aprofundou mais. Gostaria de compartilhar meu primeiro momento “aha”, não porque o acho mais interessante do que os outros, mas para refletir sobre quão difícil é para nós aprender e mudar nossa mentalidade e nossas convicções básicas.

Em 1989, eu fiz parte do *MIT International Motor Vehicle Program*, o que me deu a oportunidade de visitar várias fábricas aqui no Brasil, tanto de autopeças quanto de equipamentos originais do fabricante (OEM). Na época, eram organizações muito tradicionais, que sofriam com baixos níveis de desempenho.

As primeiras descobertas da pesquisa, baseadas em dados coletados em todo o mundo, mostravam fatos interessantes sobre o desempenho da indústria automobilística, os quais eu ainda não entendia bem. O que estava claro era que a Toyota e a Honda se destacavam como organizações-estrela, que são caracterizadas por altos níveis de desempenho e boas práticas de trabalho.

Fui convidado a visitar a fábrica de motocicletas da Honda em Manaus, a grande cidade que fica no coração da Floresta Amazônica. Serei honesto – parte de mim resistia à ideia de ir. Por que se incomodar – perguntava-me. Eu também era um pouco cético quanto aos modelos japoneses de gestão na época, que foram profundamente influenciados por outras abordagens de gestão que pareciam ter trazido ótimos resultados para as organizações que os implementaram.

Entretanto não havia mais desculpas para não ir, e a ideia de escapar do inverno gelado de Boston começou a agradar-me. Decidi ir. Mal sabia eu que visitar aquela fábrica levaria à primeira epifania lean de minha vida.

PREMISSAS ERRADAS

Meu conhecimento intelectual foi fortemente influenciado por uma série de ideias conhecidas como “sistemas sociotécnicos”, uma abordagem de baixo para cima ao trabalho que focava na otimização conjunta dos aspectos sociais e humanos do trabalho. Ela criticava o trabalho repetitivo, considerava os danos à moral do colaborador e era a favor do reprojeto e enriquecimento de tarefas e da rotação de funções (em oposição à padronização, tão comum em alguns ambientes, como nas linhas de montagem).

A criação de equipes autônomas ou semiautônomas era recomendada como uma forma para permitir uma flexibilidade maior na alocação de tarefas e para permitir níveis maiores de desempenho. Esse e outros conceitos difundiram-se em alguns lugares, como na Suécia, onde algumas empresas chegaram até a eliminar completamente as linhas de montagem.

Aprendi sobre a abordagem sueca em 1974, alguns anos antes do material teórico sobre a gestão japonesa começar a se difundir.

Apesar de enxergar as fábricas descritas naquele material como ambientes nos quais os colaboradores eram explorados ou substituídos por máquinas, por muitos anos, minha convicção sobre a maneira sueca de gerenciar coexistia com uma forte curiosidade quanto aos métodos japoneses.

Enxergo, agora, o que o *gemba* tinha me mostrado desde o começo: a superioridade desses métodos japoneses.

As empresas escandinavas, sobre as quais li tanta coisa, acabaram se caracterizando por baixo desempenho, falta de entusiasmo por melhoria e pouco engajamento das pessoas. É surpreendente perceber quão cego eu estava. Novamente, nossos paradigmas e convicções são difíceis de mudar depois de se enraizarem em nossas mentes. É por isso que a fábrica da Honda foi uma revelação – ela não apenas desmascarou minha convicção de que as organizações japonesas exploravam os colaboradores, mas também me mostrou que elas eram, na verdade, os modelos de onde outros tirariam inspiração.

UM DIA NA FÁBRICA, O SUFICIENTE PARA ENTENDER

Cheguei à fábrica da Honda em Manaus logo cedo pela manhã de um dia quente e sufocante. Enquanto esperava por meu anfitrião, conheci duas pessoas de uma fornecedora paulista da Honda: uma era o CEO, e a outra, um colaborador do chão de fábrica.

Começamos a conversar, e elas me disseram que algumas das peças que estava fornecendo à Honda tinham problemas de qualidade e que a empresa havia solicitado que ele, o CEO, fosse lá pessoalmente para tentar entender qual era o problema. A Honda também pediu para ele trazer um colaborador da produção para que ele também pudesse enxergar o problema em primeira mão enquanto via a peça defeituosa sendo montada em uma motocicleta na linha de montagem.

Achei interessante – e diferente de certa forma – que dois homens foram convidados a entrar em um voo de quatro horas e meia de São Paulo apenas para ver uma peça sendo montada. Era algum tipo de punição por ter cometido o erro? Parecia uma grande perda de tempo, sem mencionar de dinheiro. Eles não poderiam discutir o problema por telefone? Os engenheiros não podiam consertar? O CEO não tem coisas mais importantes para fazer? E por que se importar em trazer um colaborador junto? Eu não tinha percebido que a Honda estava levando os dois homens ao *gimba*.

Meu anfitrião finalmente chegou, vestindo um avental branco. Ele era diretor de Recursos Humanos e de Relações Públicas, o único brasileiro no quadro de diretores, e devo dizer que estava esperando que o código de vestimenta fosse, no mínimo, um traje casual de negócio (apesar da grande umidade de Manaus).

Fiquei surpreso, mas fiquei ainda mais surpreso quando entrei no escritório. Era uma sala enorme cheia de pessoas, muitas delas nipo-brasileiras, trabalhando em grandes mesas. Era muito barulhento, e notei imediatamente que todos estavam vestindo o mesmo avental branco que meu anfitrião vestia: não havia sinal de hierarquia, e era difícil adivinhar a função e as prerrogativas de cada um. A sala estava cheia de energia, muito distante da imagem estereotipada de um escritório.

A princípio, pensei que o lugar era uma bagunça. Para serem criativas, além de produtivas, as pessoas não precisam trabalhar e pensar em um ambiente silencioso? Claro que eu tinha lido sobre trabalho em equipe, mas algo estava errado.

O chão de fábrica também estava cheio de surpresas. Após uma noite em Manaus – que não é um lugar muito limpo, mesmo para os padrões brasileiros – fiquei chocado ao entrar em uma fábrica imaculada com o chão mais branco que poderia imaginar. Claro que eu tinha ouvido falar dos 5S, mas nunca o tinha visto. Eu estava impressionado e

senti meus pré-conceitos quanto às organizações japonesas despedaçarem um após o outro.

A visita continuou. Vi folhas de trabalho padronizado magnificamente visuais em cada estação de trabalho, testemunhei verificações de qualidade e colaboradores da linha de montagem sentados com seus líderes para discutir os quadros de Ishikawa. Vi uma fundição de alumínio mais limpa do que a maioria das salas de cirurgia.

Os colaboradores também estavam limpando suas próprias máquinas. Eu nunca tinha visto isso antes: na maioria das fábricas, eles tinham equipes de faxineiros. Pensei que a Honda estivesse, talvez, tentando reduzir custos, já que não conseguia pensar em nenhuma outra razão para dar aos colaboradores a responsabilidade de limparem suas máquinas. Ainda havia muito para eu aprender!

Enquanto andávamos pela fábrica, ouvi uma mensagem da estação interna de rádio lembrando aos colaboradores da importância de lavar as mãos antes de comer. Eles já não sabem isso? Parecia meio paternalista.

Enquanto entrávamos no refeitório para almoçar, meu anfitrião me contou sobre um de seus mais recentes *kaizen*. Eu conhecia essa palavra, mas isso não queria dizer que eu conhecia seu significado.

Ele me explicou que eles tinham um problema no refeitório. Quando as pessoas terminavam suas refeições, a comida era deixada por todo o lugar. Eles tentaram resolver o problema dizendo às pessoas o que fazer por meio de mensagens de rádio, mas não funcionou. Então, começaram a observar como as pessoas comiam, descobrindo que a maioria delas não usavam garfos e facas: a maioria dos pratos da região é feita de arroz, feijão e peixe ensopado e são comidos com uma colher ou – mais frequentemente – com as mãos.

Eles, então, começaram uma campanha para ensinar os colaboradores a comerem com garfos e facas. Isso ajudou um pouco, mas o refeitório ainda estava sujo.

Eles continuaram seus esforços para entender o problema. Foram às casas de alguns colaboradores, muitas vezes localizadas em favelas, e descobriram que, quando comiam lá, o chão sujo era usado como uma forma fácil de alimentar os pequenos animais (cachorros, gatos, galinhas etc.) que moravam com eles.

Após observar isso, a empresa tomou várias novas iniciativas para ensinar aos colaboradores formas diferentes de comer e começou a prestar mais atenção ao cardápio que servia.

Como mencionei, naquela época, eu não sabia o que significava ir ao *gemba*: eu tinha ouvido falar sobre solução de problemas e análise da causa raiz, mas quase nunca tinha usado ou visto sua utilização fora de salas de treinamento ou de salas de aula da universidade. Era incrível ver quão longe a Honda chegou para entender um problema que era, aparentemente, muito trivial, como a sujeira do chão do refeitório.

Eu não sabia quão eficiente era aquela fábrica de motocicletas ou quão felizes os colaboradores estavam lá, mas as práticas para consertar o problema do refeitório sobre as quais ouvi falar capturaram minha imaginação.

De volta ao chão, não pude deixar de notar que havia poucas motocicletas sendo verificadas no final da linha (no lean, os problemas são sinalizados assim que acontecem, quando consertá-los é mais fácil e barato, em vez de esperar até o final do processo). Percebi que havia um nível muito baixo de estoque dentro do processo e que a Honda tinha um sistema de logística extraordinário funcionando, considerando que a maioria das peças vinha de São Paulo, que fica a milhares de quilômetros e para onde não há ferrovias ou estradas, ou do Japão (transportadas pelo Oceano Pacífico e pelo Rio Amazonas ou por aeroportos locais).

Acima de tudo, havia muita energia e um sentimento forte de engajamento permeando a fábrica, apesar de uma falta de conhecimento educacional da força de trabalho. Havia algo diferente lá, algo que eu não conseguia compreender na época. Mesmo assim, agora sei que aquele foi o momento quando entendi o poder do pensamento lean. Foi meu momento “aha”.

UM PENSAMENTO FINAL

Olhando para minha evolução como pensador lean e para as premissas e convicções erradas que alimentei por tanto tempo, percebo que devo ser mais paciente com as pessoas que não conseguem “entender”. Todos nós temos nossa própria evolução e experiências pessoais. Às vezes, isso nos cega para certas ideias; às vezes, elas nos ajudam a acolhê-las.

É necessário que o movimento global lean comece a fornecer mais oportunidades para as pessoas terem seus momentos “aha” e abrirem suas mentes. Para alguns, pode ser um

processo demorado (como foi para mim); para outros, pode nunca acontecer. O que é certo é que não podemos parar de tentar.

Originalmente publicado no [Planet Lean](#) em inglês no dia 23 de abril de 2015.