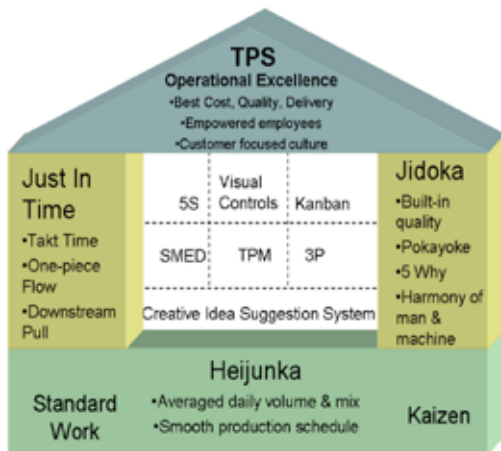


O que é genchi genbutsu

Posted on Julho 23, 2010 by hayrton

Mais uma dúvida de uma leitora. Essa palavra japonesa é um dos princípios do Toyota Production System (TPS) e significa “ir à fonte buscar os fatos, tomar as decisões corretas, construir o consenso e atingir os objetivos”. O objetivo do TPS está na eliminação de todos os desperdícios relacionados ao muri, mura e muda (excessos, desequilíbrios, desperdícios) das operações. Ele é um sistema que usa o ciclo do PDCA para envolver à todos na resolução dos problemas e na melhoria dos quesitos de qualidade, custo, entrega, segurança e moral dos funcionários. A estrutura em forma de uma casa foi usada pelo TPS porque o telhado, os pilares e a base representam uma estrutura familiar que também representa a estabilidade.



A Casa da Toyota mostra como construir um sistema de produção Classe Mundial que, continuamente, se aprimora por meio da eliminação dos desperdícios.

Pilar Esquerdo

Just-in-Time (Takt-Flow-Pull)

Elimina os sete tipos de desperdícios da produção, cria um fluxo otimizado do produto e da informação, minimiza o inventário e a área ocupada

Pilar Direito

Jidoka (Autonomação)

Integra a qualidade ao processo, separa o homem da máquina usando a automação inteligente. Implementa automações de baixo-custo, sistemas à prova de erros, upgrade dos equipamentos e melhora a confiabilidade.

Base

Heijunka (Nivelamento)

Estabiliza a variabilidade da programação de produção, reduz o lead-time total, coordena as vendas, a programação e as necessidades dos clientes.

Para o presidente do Lean Institute Brasil, José Roberto Ferro (possendoro@uol.com.br), o genchi genbutsu implica que as pessoas devem ir até onde tudo ocorre, para serem capazes de analisar e entender profundamente o que está acontecendo na empresa. É uma maneira de se envolver pessoalmente e diretamente com processos e problemas reais. “É um conceito ligado à famosa frase dados são importantes, mas dou maior ênfase aos fatos, de Taiichi Ohno, executivo da Toyota, o principal arquiteto do sistema da montadora. Quer dizer que, para saber das coisas, você precisa ver por si próprio, com olhos críticos. Trata-se de um sistema diferente do modelo tradicional de gestão baseado exclusivamente em indicadores, números ou dados — que são sempre meras representações do que acontece na realidade. Infelizmente, esse modelo tradicional, baseado na definição e comunicação de indicadores e metas, parece suficiente para a maior parte das empresas. A alta administração estabelece as metas. E como chegar lá tende a ser visto como responsabilidade dos outros níveis da organização. Pior, muitas vezes ouve-se a seguinte frase não me importa o que você faça, desde que os resultados sejam atingidos”, diz.

Ferro acrescenta que totalmente inverso disso, o genchi genbutsu, que também pode ser traduzido como vá ver, tem um impacto muito mais profundo sobre a empresa ao sair da gestão baseada em números para outra fundamentada em processos reais — os meios para se chegar aos resultados. “Isso não quer dizer que você deva sempre desconsiderar as conclusões de alguém ou relatórios enviados por colaboradores. Em absoluto. Significa, sim, que entender a situação é sempre mais fácil quando você verifica tudo pessoalmente”, assegura. “Em resumo, o Genchi Genbutsu é muito mais do que uma atividade adicional nas empresas. É mais que uma simples questão de caminhar e conversar. É parte essencial do Sistema Lean. O grande problema é que quando sugerimos aos líderes das empresas que façam o genchi genbutsu encontramos pelo menos três tipos de reações. Uma é a do líder arrogante, que se considera o chefe, o imperador. Que não se preocupa, pois afirma se assessorar de boas pessoas e dispor de uma boa gestão de indicadores, rápida e precisa. E por isso não vê necessidade de ir ao gembu (chão de fábrica, no dicionário Toyota) e nem de estimular colaboradores a fazerem o mesmo. Outro é o líder que reconhece que está distante.

Percebe o valor do ir ao gembu. Promete fazer um esforço para sair da sala de reunião. E até o faz, mas fica meio perdido, sem saber exatamente o que observar ou o que fazer. E há ainda os que dizem já fazer isso cotidianamente. Mas não percebem que sempre vão ao gembu com comportamentos inapropriados. Atuam como um elefante numa loja de porcelanas, intimidando e ameaçando punir. E assim quebram a cadeia de ajuda e geram mura (irregularidade) e muri (sobrecarga), acabando com padrões e estabilidade. Ou seja, apagam incêndio com gasolina. Esses tipos de líderes não percebem que metas e objetivos cascateados de cima para baixo, sem uma visão clara do como vão ser conquistados, podem ser perigosos por basicamente dois motivos”.

Para o presidente, esse estilo de gestão cega líderes que, ao desconhecer os processos reais, não ajudam subordinados, mas apenas usam a autoridade do cargo para garantir obediência, não estabelecendo assim um diálogo construtivo. “O líder Lean deve ir ao gembu para fazer perguntas e entender o que está ocorrendo. Depois, garantir que seja estabelecido um processo científico que represente uma boa proposta de como atingir os objetivos. Por exemplo, um PDCA, sigla de Plan (planeje), Do (faça), Check (cheque) e Act (aja), método científico de se propor uma mudança em um processo, implementar essa mudança, analisar os resultados e tomar as providências cabíveis. E se a solução não for alcançada pela proposta, cabe ao líder fazer com que esse processo gere um aprendizado, para que se consiga ver o que deu certo e o que deu errado. Processos cientificamente melhorados são tão importantes quanto os resultados alcançados por eles. Porque geram resultados sustentáveis. Resultados alcançados aleatoriamente nunca são sustentáveis. E gerar aprendizado enquanto se melhora processo e se atinge resultado é, na verdade, o objetivo mais importante. É por isso que genchi gembutsu significa uma mudança fundamental no sistema de gestão da empresa. Com ele, o foco central, em todos os níveis de gestores, passa a ser na padronização, na estabilização e nas melhorias das rotinas, práticas e processos organizacionais. E não nas metas, indicadores e objetivos quantitativos. Afinal, de onde vêm os resultados senão dos fluxos reais de agregação de valor e da redução e eliminação de desperdícios e custos? É a diferença, por exemplo, entre administrar estoques olhando para uma tela de computador ou olhando diretamente para as prateleiras num sistema simples de gestão visual. É fácil perceber qual o método mais preciso ou qual permite uma resposta mais rápida. Essa preocupação é crítica para a obtenção de resultados financeiros notáveis. E para a sobrevivência da empresa no longo prazo”, conclui.