



Cultura e Liderança

Pergunte ao Art: por que as pessoas rejeitam as provas de que o lean funciona?

ART BYRNE

Acho que a resposta mais simples aqui é que os velhos hábitos costumam a morrer. Quando você tira as pessoas da zona de conforto, elas tendem a lutar muito para voltar a o que sabem. Suponho que um toque da síndrome do “isso não foi inventado aqui” também desempenhe um papel.

Quando eu era executivo de grupo na The Danaher Company, começamos a usar a The Shingijutsu Company como nossos consultores lean. Eram quatro pessoas que passaram toda a carreira na Toyota e trabalharam diretamente para Taiichi Ohno, o pai do Sistema Toyota de Produção, implementando o STP nas empresas do Grupo Toyota e nos primeiros fornecedores da Toyota. Fomos o primeiro e único cliente nos EUA e concentramos nossos esforços iniciais em algumas empresas do meu grupo. A Jacobs Engine Brake, ou “Jake Brake”, liderada por George Koenigsaecker, assumiu a liderança e produziu ótimos resultados.

George e eu fizemos o planejamento estratégico e, desde o início, vimos o STP/lean como a maior arma estratégica que uma empresa poderia ter. Um dia, no almoço, perguntamos ao presidente da Shingijutsu, Iwata, como a Toyota poderia deixá-los à solta (Ohno os tinha encorajado a deixar a Toyota e a formar a Shingijutsu) para ensinar a outras empresas esse sistema incrível. Ele olhou para nós e apenas riu. “Olha, eu posso falar sobre o STP, posso até te levar e te mostrar o STP, mas aposto que você não consegue voltar e fazer”, disse ele. Até hoje esse é um dos comentários mais perspicazes sobre o lean que eu já ouvi. Eu posso te mostrar, mas você ainda não conseguirá fazer. Ao longo dos anos tenho visto muitos exemplos disso.

Uma das minhas outras empresas do Grupo na Danaher, a Holocrome Corporation, fabricava parafusos para máquinas conhecidas como “cold headers” em inglês. Essas máquinas levavam muito tempo nas trocas. Na verdade, esse era um dos maiores problemas da empresa. Organizamos um kaizen para reduzir o tempo de setup. A empresa estabeleceu uma meta de passar de 2 horas para uma hora até o final da semana. Nosso consultor japonês rejeitou isso na reunião de lançamento e disse: “não, deve ser menos de 10 minutos”. Todos achavam que isso era uma meta louca.

Na sexta-feira, no entanto, paramos a produção, e todos os operadores de cold headers chegaram e observaram os resultados do kaizen. O setup foi feito em um minuto. Fizemos isso várias vezes para que eles pudessem ver





como era feito. No final da demonstração, dois operadores perto de mim voltaram ao trabalho, e um disse ao outro: “O que você achou disso?”. Seu amigo respondeu: “Bem, foi interessante, mas aposto que eles não poderiam fazer isso na minha máquina.” As máquinas, é claro, eram basicamente as mesmas, então aqui estava um ótimo exemplo de alguém vendo algo com seus próprios olhos e ainda rejeitando”.

Outro exemplo semelhante ocorreu quando eu era CEO da The Wiremold Company. A AME perguntou se poderíamos fazer uma apresentação em sua conferência anual. Decidimos contar a história de como reduzimos o tempo de setup de uma prensa de 150 toneladas de 3 horas e 10 minutos para 1 minuto. Como a maioria das principais ideias vieram de dois de nossos operadores, José e Carlos, queríamos que eles fizessem uma grande parte da apresentação. Ambos eram de Portugal, tinham fortes sotaques e nunca falaram antes para mais de 500 pessoas, quase todas com diploma universitário, engenheiros e gerentes. Eles estavam compreensivelmente relutantes. Nós os treinamos, e eles explicaram as mudanças passo a passo que foram feitas. No final, Carlos, que foi o último apresentador, mostrou um filme da troca de um minuto. A primeira pergunta/comentário do público foi: “Carlos, você estava muito rápido neste vídeo”. É claro que o que ele estava realmente dizendo era que eu não tenho ninguém na minha fábrica que se mova tão rápido, então ele achou que poderia ir para casa e ignorar o fato do que acabou de ver, que é possível reduzir um setup de 3 horas e 10 minutos para um minuto. Carlos apenas olhou para ele como se estivesse completamente fora de si e depois deu a resposta perfeita: “Mas só por um minuto”. Acho que a maioria do público reagiu da mesma forma que a pessoa que comentou. Eles viram, não acreditaram e foram para casa sem fazer nada.

Outro exemplo do meu tempo na Wiremold ocorreu em nossa operação de plástico. Nosso banco perguntou se poderíamos discutir com outra empresa para a qual eles emprestavam dinheiro e talvez mostrar alguns exemplos. Descobrimos que essa empresa tinha o mesmo equipamento de moldagem por injeção que compramos do mesmo fornecedor. Mostramos a eles uma troca de 2 minutos que costumava levar duas horas e meia. Fizemos isso várias vezes. No caminho de volta para a sala de conferência, o CEO, que estava bem na minha frente, disse ao vice-presidente de operações: “O que você achou disso?”. A resposta foi: “Bem, foi interessante, mas não se aplica a nós como gostamos de ter longas operações”. Ui!

Eu poderia dar-lhes inúmeros outros exemplos, mas sempre fico surpreso como você pode mostrar a uma pessoa algo que é totalmente relevante e útil para ela, e ela ainda rejeitar. Ainda mais surpreendente para mim é que, mesmo que essa pessoa tivesse algum interesse, seria improvável que ela compreenderia as implicações estratégicas de reduções tão grandes nos tempos de setup. Isso simplesmente não se encaixa na ideia preconcebida das coisas. As pessoas vêem isso como algo interessante, mas não conseguem captar o impacto que isso teria em sua capacidade de entregar mais valor a seus clientes, ganhar participação de mercado e crescer se todas os seus tempos de setup pudessem ser reduzidos.





Eu acho que o velho ditado "você pode levar um cavalo à água, mas você não pode fazê-lo beber" também é válido para o lean. No entanto, isso ajuda a explicar por que tantas empresas não conseguem obter os resultados que deveriam obter com o lean.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

Publicado em 03/08/2018

