



Cultura e Liderança

Papelão, fita adesiva e barbante: a mentalidade de fazer primeiro

MARK REICH

Eu me lembro da data como se ela estivesse tatuada no meu braço esquerdo. 25 de outubro de 1994. Era uma terça-feira.

Recebi a tarefa de trabalhar com uma empresa perto de Chattanooga, Tennessee, que produzia peças de metal formadas por cilindros para a indústria de eletrodomésticos. Eu tinha acabado de me mudar da Toyota City, no Japão, para Lexington, KY. A Toyota havia me transferido de um trabalho de planejamento de produtos para um trabalho no Centro de Apoio ao Fornecedor da Toyota (TSSC).

A Toyota estabeleceu o TSSC em 1992 com o único propósito de compartilhar o famoso Sistema Toyota de Produção (STP) com qualquer empresa de manufatura que estivesse interessada em transformar suas operações de tradicional (empurrada) para um sistema puxado usando o STP. Surpreendentemente, a Toyota fez isso sem pedir nada em troca - por muitos anos, nem cobramos as empresas pelos nossos custos de viagem. A maioria dessas empresas eram fornecedores da Toyota, mas muitas não eram. Fabricantes de móveis, fabricantes de brinquedos, fabricantes de bens domésticos e empresas de muitos outros setores poderiam se beneficiar aprendendo sobre o STP. E a Toyota ajudou as empresas a mudar o chão da fábrica - isso não era um curso de treinamento.

Isso foi feito por muitas razões, sendo algumas políticas, mas o fato é que a Toyota tomou a grande decisão corporativa de dar seu *know-how* mais precioso a qualquer um que pedisse. Até hoje, essa ideia parece um pouco irreal para mim.

Mas eu era um funcionário bastante jovem que tinha passado seis anos trabalhando na Toyota Motor Corporation (TMC) em Toyota City, Japão, o único americano em um departamento de 150 pessoas. E o trabalho que eu fazia era todo administrativo, trabalhando com engenheiros-chefes para planejar novos veículos para os mercados estrangeiros.

Em 1994, fui transferido do Japão para Lexington para trabalhar no TSSC e na terceira semana depois que cheguei nos EUA, fui convidado a ir a Chattanooga.





Meu mentor nesse projeto era um homem chamado Yokoi (falei sobre ele na minha última coluna), e ele foi enviado por 4 meses para os EUA do Japão para ajudar o TSSC a transformar empresas e desenvolver pessoas como eu, americanos novatos que tiveram pouca ou nenhuma experiência.

Minha carreira até então se resumia a ficar atrás de uma mesa. Eu estudava inglês na faculdade e não tinha nenhuma formação em produção. Nenhuma experiência de engenharia. Mas a Toyota optou por investir na tentativa de me tornar um engenheiro.

Como verdadeiros praticantes lean, devemos demonstrar à empresa como fazer mudanças físicas no gemba. Apenas conselhos de coaching não são suficientes se o gemba não mudar para melhor.

Nesse dia, eu estava de pé em uma loja em Chattanooga, olhando para uma operação semi-automatizada de soldagem e montagem de arco. O Sr. Yokoi estava em algum lugar na mesma fábrica tentando resolver um grande problema: peças defeituosas chegando aos clientes. Ele me pediu para olhar para essa célula de produção com o objetivo de melhorar a produtividade. A pessoa responsável soldava dois componentes de uma maçaneta da porta do refrigerador. Outro operador recebia a peça soldada, embalava, encaixotava e colocava em uma pilha para remessa.

O que o Sr. Yokoi me deu, tenho certeza, foi uma tarefa simples para eliminar o desperdício dessa operação para que uma pessoa pudesse fazer soldagem, embalagem e encaixotar. Também tenho certeza que ele sabia que com a minha capacidade, isso não seria fácil.

E sua instrução inicial foi incrivelmente vaga: "Fique bem aqui, observe esta operação, identifique o desperdício e veja se apenas uma pessoa pode fazê-la. Não duas". Então ele seguiu para seus outros deveres.

Levantei-me e observei, anotei algumas ideias para melhorias e, depois do que pareceu uma eternidade (embora fossem apenas duas horas), o Sr. Yokoi voltou. Ele perguntou o que eu fiz. Mostrei-lhe as minhas ideias e partilhei o meu brilhantismo, acreditando que ele concordaria plenamente. Minhas ideias eram tão boas! Um exemplo: como parte do processo de soldagem, o operador tinha que ficar de pé e segurar o lado direito da peça enquanto o lado esquerdo estava sendo soldado. Isso parecia um desperdício para mim. Ele apenas ficava ali segurando a peça - por que não pedir para a manutenção construir um pequeno gabarito em que a peça poderia descansar. Muito inteligente, né?

O Sr. Yokoi não parecia pensar assim. Ele olhou para mim intrigado, riu e foi embora. O que eu fiz? Eu deveria segui-lo? Fiquei lá um pouco atordoado.





Dessa vez ele voltou em 5 minutos. Ele tinha um monte de papelão embaixo do braço esquerdo e um rolo de fita adesiva na mão direita.

Ele disse: "Antes de enviarmos a manutenção para alguma aventura e potencialmente desperdiçar seu tempo, construa esse seu pequeno gabarito com papelão e fita adesiva". Então ele me entregou o cartão e a fita adesiva e foi embora.

O que eu deveria fazer com essas coisas?

Então, passei a próxima hora descobrindo como isso poderia funcionar, como eu poderia projetar isso. Desenhei um esboço. O Sr. Yokoi voltou. Mostrei meu esboço. Ele olhou para o papelão e a fita adesiva no chão da fábrica ao lado da máquina e disse: "Talvez você não tenha entendido. Eu quero que você realmente use essas coisas. Você não precisa disso (apontando para o meu bloco de notas)". Ele olhou para mim muito menos satisfeito desta vez e saiu rapidamente.

Então peguei as coisas que ele me entregou, peguei uma ferramenta para cortar, fiquei no chão ao lado da máquina e realmente tentei fazer um gabarito de papelão. E uma coisa incrível aconteceu durante a tarde.

Antes de mais nada, levei mais de uma hora para conseguir recortar e construir algo com o papelão e a fita adesiva, que eu esperava ser resistente o suficiente para suportar o uso repetido. Então, uma vez que eu consegui fazer algo, percebi que para testar, eu realmente tinha que interagir com o membro da equipe que fazia o trabalho:

- Isso funciona? Isso ajuda a resolver uma dificuldade que o operador tem?
- Isso se encaixa dimensionalmente na máquina?

Foi uma experiência transformadora para mim. Falamos muito sobre a importância de envolver os membros da equipe e de ouvir suas ideias. Mas essa abordagem foi algo a mais. Foi, de várias maneiras, como escrever à mão um A3. Através do uso de papelão e fita adesiva, eu era capaz de trabalhar em conjunto com o membro da equipe, puxar suas ideias e participar juntos para fazer algo que funcionava para ele. Ele realmente fez parte do processo de melhoria. Depois de várias tentativas com o membro da equipe, chegamos a algo que funcionava e, então, pedimos para a manutenção fazer algo mais permanente.

O Sr. Yokoi havia me ensinado uma lição incrível sobre *kaizen* e vida (ele voltou no final do dia, riu e bateu palmas pelo meu *kaizen*, a propósito).





Durante os anos que passei posteriormente no TSSC, papelão, fita adesiva e barbante foram constantemente reforçados como as principais ferramentas de nossos esforços *kaizen*. Eles permitem um *kaizen* rápido, não custam muito dinheiro e, mais importante, são uma ferramenta principal para trabalhar em conjunto com o membro da equipe e melhorar o trabalho.

Há mais alguns conceitos fundamentais aqui.

Como verdadeiros praticantes lean, devemos demonstrar à empresa como fazer mudanças físicas no *gemba*. Apenas conselhos de *coaching* não são suficientes se o *gemba* não mudar para melhor. Não queremos fazer isso por eles, mas podemos demonstrar uma boa maneira de fazer isso com eles. E as simples ferramentas de papelão, fita adesiva e barbante podem ser esse ponto de partida.

Além disso, em um nível um pouco mais profundo, o uso de papelão, fita adesiva e barbante promove uma mentalidade de fazer *kaizen* antes de tudo. Isso permite que você faça iterações rapidamente e não fique preso a números, métodos etc. etc. Dá origem a algo mais profundo do que a palavra “*hands-on*” consegue transmitir. À medida que você melhora rapidamente com essas ferramentas, esse ritmo rápido de tente-ajuste-tente-ajuste pode elevar a sensação de *kaizen* direcionado para o valor do cliente e as necessidades dos membros da equipe. Ouso dizer que isso cria uma espécie de entusiasmo *kaizen*. É claro que devemos entender o propósito por trás da melhoria, mas é uma maneira específica de estimular a mudança.

Seja qual for o campo em que você trabalha, se você é responsável pelo *kaizen* em sua empresa, busque mudanças rápidas em seu local de trabalho encontrando papelão, fita adesiva e barbante.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

Publicado em 17/08/2018

