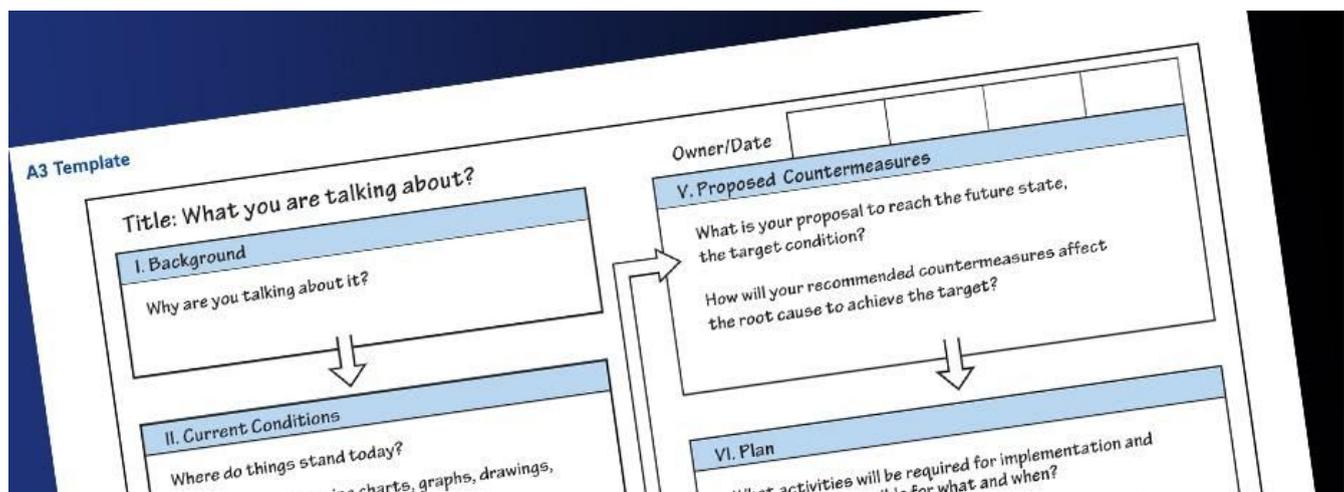


O verdadeiro segredo para o sucesso com o processo A3: PDCA é, na verdade, CA-PDCA – e é o CA que faz o PD funcionar

DAVID VERBLE

Parte dois de uma série em sete partes, “O verdadeiro segredo para o sucesso com o processo A3”. Aprenda como o processo A3 vai além da solução de problemas e as outras facetas da prática que você deve entender. Leia a primeira parte, [“Ele é tanto um processo social quanto um processo técnico de solução de problemas”](#).



Quando aprendemos sobre lean, solução de problemas e A3, aprendemos o ciclo Planejar, Fazer, Verificar, Ajustar. Mas essa sequência tem uma contradição inerente. Ao começar com o Plano, você já teria, por definição, uma solução – o que também somos ensinados a evitar. Planejar significa que você já concordou com um processo prático para resolver um problema ou uma necessidade. Para fazer isso, você deve primeiro fazer algo que nós, na América do Norte, adicionamos à abordagem PDCA original, o que chamamos de “compreender a situação”. Na verdade, na Toyota, os líderes japoneses insistiam que o ciclo PDCA era Verificar, Ajustar, Planejar, Fazer, Verificar, Ajustar, ou o CA-PDCA.

Isso significa que você deve primeiro verificar a situação atual para ter uma noção do que está acontecendo, esclarecer totalmente o problema real e não prosseguir com base em sua primeira impressão. Só então você pode planejar contramedidas realistas e obter o suporte de um plano para implementá-las. Uma vez que a contramedida esteja em vigor, você deve verificar o que realizou e como foi feito e decidir como usar o que aprendeu com o que funcionou e o que não funcionou para ajustar suas ações e planejar o próximo PDCA.



Quem já fez um plano e tentou executá-lo sabe que geralmente precisa resolver muitos problemas menores para implementar as contramedidas. Na verdade, na Toyota, existe uma expressão: “o planejamento é absolutamente crítico; as coisas nunca saem conforme o planejado”. A situação quase nunca será exatamente como você pensa quando faz seu plano, e as contramedidas que você seleciona nem sempre mudam o trabalho da maneira que você espera. Portanto, você deve ver e avaliar o processo de execução e o impacto das contramedidas para só então refletir sobre as diferenças entre os resultados reais e o que você espera. Você também precisa examinar o processo real de execução em comparação com seu plano. Em seguida, você pode identificar e refletir sobre quaisquer diferenças para ajudá-lo a decidir quais ações você precisa tomar na sequência para atingir sua meta e como você precisa abordar o planejamento e a execução de forma diferente.

Então, onde CA-PDCA se encaixa? Verificar e ajustar ajuda a criar o plano certo para o próximo ciclo PDCA. Isso significa que antes de iniciar um ciclo PDCA, você deve esclarecer o que está acontecendo no momento (compreender a situação). Assim, você estará mais bem informado para decidir como usar o que acabou de aprender para ajustar sua abordagem e fazer um plano para executar as contramedidas. Depois de implementar as contramedidas, você repete o processo, observando e avaliando as lacunas entre o que você queria alcançar e o que alcançou e decidindo como ajustar novamente sua abordagem para o próximo ciclo.

Aprender fazendo

Participei da criação da primeira educação formal sobre solução de problemas A3 para a Toyota na América do Norte. No Japão, os líderes e gerentes da Toyota usam uma abordagem de coaching para ensinar e desenvolver habilidades de solução de problemas e criação de A3. Nas décadas de 1980 e 1990, a empresa não tinha um curso formal para ensinar A3 e solução de problemas. Trabalhei com gerentes e consultores japoneses nas fábricas da Toyota em Kentucky e no Japão, onde fui contratado para documentar e tentar entender o processo de solução de problemas ensinado por meio de coaching.

O gerente sênior de recursos humanos também era meu coach, pois eu tentava entender a solução e a criação de problemas A3 suficientemente bem para ensinar a outras pessoas. Quando mostrei a ele meu primeiro A3, sua resposta depois de franzir e torcer a boca enquanto lia foi “faça mais”. Isso não ajudou muito, então eu perguntei: “mais o quê?”. Ele respondeu: “mais pernas, mais olhos, mais orelhas” e foi embora. Demorou alguns minutos, mas finalmente entendi o que ele estava me dizendo. Eu precisava andar por onde o problema estava ocorrendo e passar muito mais tempo compreendendo a situação antes de tentar criar um A3 sobre o problema e como resolvê-lo.

Quando fui para o chão de fábrica, entrei em contato com o gerente de área que estava apoiando no trabalho desse A3. Ele se juntou a mim enquanto eu estava parado e observando. Ele disse: “você consegue enxergar agora?”. Respondi que sim, que podia enxergar.

“Você está vendo isso?” ele perguntou, apontando para um operador puxando o *andon* por não ter conseguido concluir sua operação no tempo *takt*. Respondi: “Bem, não, eu não tinha percebido ou prestado atenção nisso”. Então ele perguntou: “Você ouviu?”. E eu disse: “Não, não ouvi nada”. Ele respondeu: “Então vá falar com os operadores. Pergunte o que eles sabem” (a essa altura, eu estava convencido de que os japoneses deviam estar usando alguma rede secreta para falar que eu era um aluno muito lerdo).





Sem me dizer ou me mostrar, meus coaches estavam me ajudando a perceber como compreender a situação. Você olha e vê o que está acontecendo. Então você fala com as pessoas que estão fazendo o trabalho. A abordagem deles me ajudou a entender algo que, como norte-americano, eu não havia percebido sobre o método de solução de problemas da Toyota: na Toyota, a solução de problemas não ocorre somente na sua cabeça. Ele começa com a compreensão das condições reais do que está acontecendo na situação problemática em primeira mão. Esse é o CA do CA-PDCA.

Onde está o *gemba*?

Uma lição subsequente que aprendi é que o *gemba* é mais do que um lugar. Há pessoas lá que sabem coisas que você precisa saber quando vai ver. Compreender a situação significa que você também deve perguntar e ouvir com atenção o que eles experimentam, sabem e pensam.

Se você já é um pensador lean há algum tempo, você provavelmente já ouviu falar do Sr. Fujio Cho. Você também sabe que ele aconselha fortemente os gerentes e líderes seniores a “ir e ver”, ir até onde o trabalho está sendo feito, o *gemba*, e ver o que está acontecendo por si mesmo. Não confie em relatórios. Ele também insiste que, uma vez que você aprende algo, você deve perguntar por que alcançar uma compreensão profunda e matizada de como o trabalho é feito, como deve ser feito e o que atrapalha os operadores que tentam realizar o trabalho padrão em seus processos.

O Sr. Cho, a propósito, era o modelo de ver e perguntar por quê. Quando ele estava na fábrica da Toyota em Kentucky, ele ficava sozinho no chão de fábrica todos os dias (em uma caminhada pelo *gemba*) observando e conversando com os operadores. Assim, ele enfatizava a verificação; isto é, certificando-se de que compreendeu a situação atual e os problemas que a planta precisava resolver antes de decidir como corrigi-los.

Em “Aprendendo a Enxergar” e “Gerenciando para o Aprendizado”, John Shook também enfatizou a importância de primeiro ir ao *gemba* para ver e fazer perguntas para só então perguntar por que acontece o que você viu. Ao aplicar o conselho de ver com seus próprios olhos e questionar criticamente o que você vê no processo A3, você aprende:

- Por que você deve ir e ver? Porque você não pode saber o que está acontecendo em uma situação problemática (não importa quanta experiência você tenha) a menos que tenha visto esse problema específico em profundidade.
- Por que perguntar por quê? Porque você precisa questionar o que está vendo. Você precisa deixar claro o que está vendo, perguntando: “por que isso está acontecendo? O que preciso saber sobre isso? O que os outros aqui sabem que eu não sei?”.

Mostrar respeito

O Sr. Cho e, posteriormente, Shook também enfatizam aos líderes que eles devem mostrar respeito pelas pessoas que estão fazendo o trabalho quando vão ao *gemba*.





- Por que mostrar respeito? De muitas maneiras, essa é a etapa mais crítica para resolver um problema. Se você não mostrar respeito pelas pessoas que fazem o trabalho, é improvável que elas compartilhem o que elas sabem que você não sabe.

Uma situação que me ajudou a enxergar isso ocorreu quando eu trabalhava para uma empresa que possuía sete pequenas fábricas na mesma pequena cidade. Todas as fábricas eram facilmente acessíveis de onde eu estava conduzindo um workshop de solução de problemas A3 com os gerentes da fábrica.

A primeira coisa que pedi aos gerentes de fábrica foi que respondessem a seguinte pergunta: “com qual problema em sua operação você está mais preocupado e o que você acha que está acontecendo?”. Pedi que escrevessem a resposta em uma grande folha de papel e afixassem na parede. Em seguida, pedi que cada um compartilhasse seu problema com o grupo. Perguntei a cada um, conforme relataram, se tinha certeza de que esse era realmente o problema. Todos disseram: “Sim, pois vou ao *gemba* com frequência e sei o que está acontecendo”.

Então, eu os desafiei a irem para suas fábricas e passarem uma hora lá (primeiro em pé, observando por 15 a 20 minutos, e depois fazendo perguntas às pessoas que trabalham lá). Aconselhei-os a não contar nada aos operadores, mas a perguntar-lhes o que eles estavam enxergando, o que acontecia naquela situação. Por fim, pedi que escutassem o que os operadores dissessem sem interromper.

Na próxima reunião, pedi a cada um dos gerentes que ficasse ao lado do problema que eles disseram que estavam tentando resolver e relatasse o que havia aprendido. Uma pessoa relatou que o problema não era o que ela pensava; o problema era muito diferente, e o que ela havia planejado fazer a respeito não era o que era realmente necessário. Esse exercício mostrou que nada substitui uma respeitosa conversa com as pessoas que convivem com o problema, sempre perguntando por quê. Elas sabem coisas que ninguém mais sabe.

Sugiro que você mantenha três coisas em mente sobre a solução de problemas A3. Em primeiro lugar, ela é baseada no processo PDCA, o que significa que é um ciclo, e não um tiro de cem metros até a solução, e você não deve esperar que acabe em apenas um ciclo se você entender sobre melhoria contínua. Em segundo lugar, o fato de que o ciclo PDCA é, na verdade, CA-PDCA significa que compreender a situação (em primeira mão como uma prática automática) no início, durante e após um esforço de solução de problemas, é a parte mais importante do processo. Terceiro, mesmo ir ver com seus próprios olhos não é um substituto para aprender o que as pessoas que vivem no local do problema e convivem com o problema sabem e pensam sobre ele.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)



Sobre o autor



David Verble é um sócio da Lean Transformations Group.

Publicado em 28-09-2020.

