

# Faça o "Genchi Genbutsu": vá ver!



**José Roberto Ferro**  
é presidente do Lean  
Institute Brasil

Um dos principais conceitos do Sistema Lean é o "Genchi Genbutsu", que significa em japonês: o local real ("Genchi") e a coisa real ("Genbutsu").

Isso 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 (1912-1990), executivo da Toyota e 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, fundamentado na definição e comunicação de "indicadores e metas", parece ser suficiente para a maior parte das empresas. A alta administração estabelece as metas. E "como chegar lá" tende a

ser visto como uma 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".

Ao contrário disso, o "Genchi Genbutsu" (que pode ser traduzido como "vá ver") tem um impacto muito mais profundo sobre a empresa ao sair da gestão baseada em números para outra baseada 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.

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" ou "imperador". Ele não se preocupa, pois afirma ser

“É por isso que “Genchi Genbustsu” 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.”

assessorado por boas pessoas e dispor de uma boa gestão de indicadores, rápida e precisa. E por isso não vê necessidade de ir ao “Gemba” (chão de fábrica, no dicionário Toyota) e nem de estimular colaboradores a fazerem o mesmo.

Outra é a do líder que reconhece que está distante. Percebe o valor do “ir ao gemba”. 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 ainda há os que dizem já fazer isso cotidianamente, mas não percebem que sempre vão ao “Gemba” 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, querem apagar 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 basicamente por dois motivos.

Primeiro porque esse estilo de gestão “cega” líderes que, ao desconhecerem os processos reais, não ajudam subordinados, mas apenas usam a autoridade do cargo para garantirem obediência, não estabelecendo assim um diálogo construtivo.

Segundo, porque quando simplesmente entramos no “modo automático” de implementar ações definidas em um plano para atingir metas, não reconhecemos o fato real de que estamos adentrando num

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 Genbustsu” 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