

Uma atitude “*gemba gembutsu*”

Autor: Robson Gouveia

Setembro de 2010

Por inúmeras vezes fui abordado ou abordei alguém para falar sobre a importância de dedicar a maior parte do tempo possível no *gemba*. Estar no local onde as coisas realmente acontecem permite desenvolver a capacidade de enxergar os desperdícios nos mais diversos processos produtivos. O *gemba* é o local onde o trabalho acontece e o *gembutsu* é a forma como ele realmente acontece. Ambas são palavras de origem japonesa “*genchi*” e “*genbutsu*”. Não é nenhum exagero afirmar que todos conhecem o real significado destes termos e que também sabem da importância de estar no *gemba*, a palavra também já se popularizou no nosso meio. O que quero abordar aqui é o quanto estamos migrando da etapa do conhecimento para a da atitude, uma atitude *gemba gembutsu*.

O espírito “vá e veja” assegura que supervisores, gerentes e diretores estejam em contato constante com os membros de suas equipes o que permite também alinhar expectativas e comportamentos. Se para um superior, a organização do ambiente, a segurança, o quadro de acompanhamento de produção e o estado geral das máquinas são importantes, e ele, demonstra que é através de seus gestos, para seus subordinados também será. O *gemba* permite formar pelo exemplo.

Estar no *gemba* não somará nenhum valor se o direcionamento para ver o *gembutsu* não estiver adequado. Gosto muito de uma frase adotada certa vez pela Mercedes em sua fábrica de eixos: “Não basta ver, tem que enxergar”, este é o real espírito do *gemba gembutsu*, tem que enxergar. Quantos de nós fomos surpreendidos quando alguém na produção nos apontou um risco de segurança aparentemente de fácil visualização, mas, mesmo passando por ele diversas vezes ao dia não fomos capazes de enxergá-lo, precisou alguém com os olhos calibrados para o *gembutsu* nos mostrar o problema. Porque isto ocorre? Quando estamos no *gemba* raras são às vezes em que nos desligamos de nossa rotina para observar com olhos críticos uma atividade, seja ela envolvendo questões de segurança, processo, qualidade, 5s, TPM ou qualquer outra. Isto vale também para as atividades administrativas e nos escritórios. Conheço muitas pessoas que passam grande parte do dia no *gemba*, porém, estão comprometidas em resolver algum problema específico ou para falar com alguém que esteja executando algum trabalho, estão no *gemba* para

levar ou buscar uma informação ou para acompanhar algum processo. Nunca me encontrei com alguém na produção ou no escritório que ao ser abordado sobre o que estava fazendo a resposta fosse: “Estou observando esta atividade para ver como ela realmente acontece, quero ver os desperdícios”. As únicas exceções são as inspeções de segurança e quando estamos acompanhando um consultor.

Para facilitar o seu entendimento sobre o tema, vamos trabalhar com um exemplo administrativo: Não é raro ver reclamações de funcionários sobre o transporte oferecido pela empresa, seja por alguma conduta do motorista, a rota estabelecida ou a falta de cumprimento dos horários na passagem pelos pontos. Geralmente este é um serviço de responsabilidade da área de Recursos Humanos e quase sempre o encaminhamento do problema se dá através de uma reunião com os responsáveis pelo transporte, um e-mail ou um telefonema. Se alguém se dispusesse a pegar a van com os funcionários de forma aleatória por alguns dias para saber como os fatos realmente acontecem, este teria **uma atitude *gemba gembutsu***.

Na escola da administração moderna somos ensinados que é possível administrar suportados por sistemas complexos que nos informam através de relatórios na tela do computador como está indo a produção ou o serviço, temos até a tecnologia para recebermos diretamente estes dados em nosso celular, de hora em hora, turno a turno ou diariamente. Vejo isto como uma verdadeira armadilha. Nunca me baseio somente nos relatórios quando tenho que tomar uma decisão ou planejar um kaizen, não que as pessoas sejam mal intencionadas e que as informações estão incorretas, não se trata de nada disto, estar no *gemba* me permite visualizar além dos apontamentos feitos nos relatórios e nos gráficos que recebemos. Se você for para o local de trabalho com uma atitude *gemba gembutsu* irá descobrir que sua capacidade produtiva, a melhoria no desempenho, as oportunidades de 5s e segurança são muito maiores do que você pode imaginar. Admito um imenso progresso quando elaboramos nossos planos operacionais, mas na maioria das vezes ainda nos baseamos pelos históricos e ou os desafios que nos foram passados para atingirmos um número final, são planilhas preenchidas por supervisores, gerentes e *controllers*. Ainda temos poucas experiências com uma atitude *gemba gembutsu* para saber se o número informado reflete realmente o limite. Seria desafiar a partir de uma visão “vá e veja”.

O texto a seguir é do livro *The birth of lean* (Edit. Bookman- 2010) dos autores Koichi Shimokawa e Takahiro Fujimoto, tratam-se de dois depoimentos sobre a importância do *gemba* para Taiichi Ohno criador do Sistema Toyota de Produção.

“Nunca vi papéis na escrivaninha de Ohno-san. Isso não é exagero. Literalmente nenhum documento. Os únicos documentos a que ele de fato dedicava atenção eram os registros de produção e os resultados das vendas: coisas como o número de veículos vendidos ontem, o número de veículos produzidos ontem, as velocidades de operação e assim por diante. Esses números eram registros de resultados reais e, por isso, eram fatos inquestionáveis. Ohno-san tinha o mínimo interesse em qualquer outro material escrito. Ele confiava apenas nas coisas que poderia confirmar com seus próprios olhos”.

“O gemba gembutsu era absolutamente essencial na abordagem de Ohno-san. Ele nunca fazia um julgamento com base apenas no que ouvia sobre algum assunto. Ele sempre insistia em ir ao local em questão e observar. Nas vezes em que pedimos sua opinião, ele dizia: Você é quem vê como são as coisas. Você sabe melhor que eu. Como poderia falar de algo que nunca vi?”

O último parágrafo da narrativa sobre o Sr Ohno é o que mais me desperta, ele diz algo real sobre a atitude *gemba gembutsu*. Se você está no local onde as coisas acontecem, será sempre o maior conhecedor deste processo, ninguém saberá mais do que você. A partir daí nascem seus próximos Kaizens. Conheço alguns líderes que dizem não saber nada sobre o *lean*, mas o que não sabem é que conhecem muito mais do que muitos que se julgam um *expert*. O comportamento comum destes líderes é uma sábia resistência ao uso de sistemas informatizados de forma geral e a preferência pelo *gemba*; o resultado, seus departamentos são muito organizados e seus indicadores os melhores. Pode parecer contraditório, mas não estou condenando o uso de sistemas, como tudo na vida, tem que haver um equilíbrio.

Tenho imenso orgulho por fazer parte de um time que evoluiu muito sobre os conceitos do *lean*, especialmente por poder contribuir com alguma herança. Acho que temos uma equipe altamente preparada neste assunto. Daqui para frente o que fará a diferença? O comportamento e a atitude. Na maioria das vezes em que me deparo com desperdícios ou oportunidades em processos de fabricação ou administrativos, a barreira maior não está no conhecimento é sim no

comportamento e o desejo de querer mudar para obter algo excelente. O *gemba gembutsu* aliado com alguma técnica irá ajudá-lo na formação de uma nova forma de agir e tomar decisões.

Espero que o tempo que roubei de você para ler este texto possa ser revertido em muitos benefícios através da observação direta no local onde o trabalho realmente acontece. Seja no escritório ou na produção vamos desenvolver uma atitude *gemba gembutsu*.