

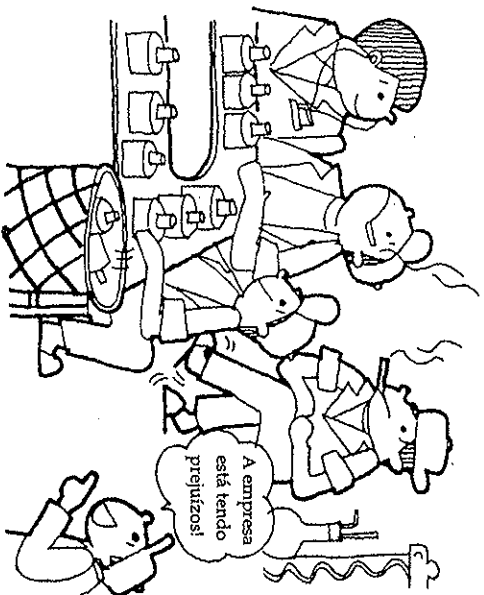
Estudo de Caso 4 por Yoshio Kondo  
(um dos melhores do Sistema Japonês de  
Anotações de Batalha de um Gerente de Produção)  
Produção

Prólogo

O caso que será apresentado a seguir refere-se a um determinado departamento de produção, e não ao gerenciamento da empresa como um todo. Não obstante, este caso mostra como chegar ao coração das pessoas e estimular o seu desejo de trabalhar. Sendo assim, eu acredito que o que eu tenho a dizer é aplicável a qualquer tipo de grupo social.

Em janeiro de 1965, eu estava trabalhando na unidade industrial de Kyushu<sup>1</sup> de minha empresa, mergulhado na implantação de novas instalações para eletrólise de banho salino. Esse projeto fazia parte do desenvolvimento de uma fábrica de 82.000 metros quadrados em um terreno ainda inexplorado. Certo dia, fui chamado pelo gerente da fábrica que me comunicou que eu estava sendo transferido. Ele lamentou que "é duro ter de trocar de cavalo no meio de uma corrida", mas que havia um outro projeto para eu assumir, e assim partiu para o meu novo posto de trabalho.

Ao assumir meu novo cargo, na unidade industrial de Osaka, fiquei chocado quando o gerente-geral da fábrica me alertou: "Só sairemos do atoleiro caso a fábrica se torne lucrativa". Depois, quando fui cumprimentar o gerente do



departamento de produção, ele me disse, claramente: "Enquanto as vendas não aumentarem, não há nada que possamos fazer".

O setor para o qual eu havia sido transferido era formado por 170 funcionários, incluindo os nove que formavam o staff técnico, e era famoso dentro da empresa por ser inútil. O seu produto era um aditivo à base de um alto-polímero cujas vendas mensais eram da ordem de 50 milhões de ienes, mas com prejuízos de cerca de 5 milhões de ienes ao mês. Além disso, o seu índice de acidentes era muito elevado.

Eu trabalhei durante três anos nesse setor, com disposição e muita dedicação. Na época em que eu tive de partir desse setor, havia conseguido elevar seu faturamento mensal para 100 milhões de ienes e torná-lo lucrativo, gerando um lucro de 5 milhões de ienes ao mês. O número de funcionários havia diminuído para noventa pessoas. Nessa época, para nossa felicidade, a conjuntura de mercado era de crescimen-

[ 148 ]

to, devido às expectativas geradas pelos preparativos para a realização da Osaka EXPO 70, e havia falta de mão-de-obra. Assim, outros setores da empresa puderam absorver o pessoal que se tornou desnecessário com a introdução de melhorias em nossos processos.

### *Nenhuma Empresa Vai à Falência por Preguiça dos Trabalhadores*

O que mais me surpreendeu foi a apatia dos trabalhadores deste setor, apesar dos freqüentes comentários sobre os evidentes prejuízos que estavam gerando. Embora eles tivessem vontade de mostrar que não estavam sendo displicentes, achavam que, como estavam tendo prejuízos, não havia como fazer isso. Pareciam cães abatidos cuja cauda abaixava cada vez mais, e para extravasar seus ressentimentos se apegavam às atividades sindicais. Alguns membros do comitê executivo e o secretário-chefe do sindicato eram pessoas cedidas por esse setor, e se dedicavam exclusivamente a essas funções.

Quando assumi o cargo à frente desse setor, passei a seguinte mensagem: "Até hoje nunca houve casos de falência de empresas por causa da preguiça dos funcionários. Certamente, a falência de uma empresa é causada fundamentalmente pela falta de competência gerencial ou pela inferioridade de sua tecnologia. Há anos que este setor tem causado prejuízos, mas não creio que isso seja devido ao desleixo do seu pessoal. Todas as empresas concorrentes estão tendo lucros, e certamente este setor poderá ser também lucrativo. Eu pretendo implementar medidas sérias de racionalização e gostaria que todos deste setor cooperassem nesse sentido. No momento, o pessoal deste setor está desanimado, mas tudo depende do nosso estado de ânimo. Todo

[ 149 ]

## Parte 2. MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA

### *Anotações de Batalha de um Gerente de Produção*

o mundo deste setor tem se esforçado, da mesma forma como as pessoas de outros departamentos e seções. Gostaria de ver todos daqui com o peito estufado”.

Durante os dois primeiros anos do período de três anos em que fui responsável por esse setor, todas as manhãs, nas reuniões antes do início da produção, dirigia esta mesma mensagem a todos, procurando apenas mudar as palavras. Com o passar do tempo, as pessoas que antes pareciam cães abatidos aos poucos foram demonstrando mais brilho olhar.

### *A Chegada de um Texugo!*

Esta fábrica opera em três turnos, sendo que os trabalhadores da noite são substituídos pelos trabalhadores do turno da manhã, às 7h30. Essa foi a minha primeira experiência como gerente responsável por um setor de produção, e eu achava que deveria ter contato com todos, pelo menos uma vez ao dia, para cumprimentá-los. Isso me obrigaria a aprender o nome de todas pessoas.

Todos os dias eu chegava à empresa às 7 horas e dava uma volta pela fábrica. Eu havia assumido esse cargo no começo de fevereiro<sup>3</sup> e, portanto, ainda estava completamente escuro quando saía de minha residência. Quando eu baldeava para a linha de trem circular na estação de Umeda, era possível avistar o sol rubro, como se estivesse em brasa, na direção leste do céu.

Dentro da fábrica, costumava cumprimentar todo o mundo, um a um, dizendo: “Bom dia, que satisfação vê-lo se esforçando tanto”. Os trabalhadores davam a impressão de que haviam ficado surpresos e me olhavam com um jeito desconfiado. O olhar deles parecia querer dizer: “O que será que este recém-chegado veio fazer? Será que veio procurar

falhas em nosso trabalho?”. Pude até escutar pessoas comentando: “Olhem, o texugo<sup>4</sup> vem vindo!”. Mesmo assim, continuei realizando essas voltas pela fábrica todos os dias, mesmo que chovesse ou ventasse forte, e até nos meus dias de ressaca. Passaram-se assim cerca de três meses, e então o apelido de “texugo” foi naturalmente sendo esquecido, e o número de pessoas que respondiam ao meu cumprimento foi aumentando. Inclusive apareceram pessoas oferecendo-se para me servir chá, e fiquei sabendo que, quando deixava de visitar a fábrica para realizar viagens a serviço, o pessoal ficava preocupado querendo descobrir o que havia ocorrido comigo e se, por acaso, eu não estaria doente.

Um efeito positivo, que não era esperado, foi um grau de participação maior dos gerentes-assistentes nas reuniões com trabalhadores realizadas diariamente, antes da produção. Pode ser que eles tenham começado a marcar maior presença por ter reavaliado sua própria conduta, ou pelo receio de serem deixados para trás, por mim.

### *Arrancando Lamentações*

As 170 pessoas que estavam sob minha direção trabalhavam com o desânimo estampado em seus rostos por saber que a responsabilidade dos prejuízos era atribuída a elas. Sentí que elas guardavam dentro de si muita coisa que gostariam de contar e resolvi dar ouvidos às suas reclamações e insatisfações.

Havia na empresa um sistema para realização de reuniões com os trabalhadores após o expediente, no qual se convidam 150 jenes para cada participante. Resolvi, então, promover uma reunião por semana com os trabalhadores que estivessem no turno diurno. Como trabalhávamos com três turnos em revezamento, para ter uma rodada de contatos com

todos, seriam necessárias três semanas. Nessas reuniões, servíamos biscoitos tipo *okaki*,<sup>5</sup> *udon*<sup>6</sup> e duas doses de *sake* de segunda linha para cada participante. Ficou definido que, se fosse necessário mais *sake*, eu mesmo forneceria por conta própria. Um de meus assistentes secretariava as reuniões. Eu as iniciava com um relato sobre a situação da empresa e do nosso setor naquele momento, e sobre o progresso realizado conforme o plano de recuperação de lucros que eu havia elaborado. Em seguida, eu ouvia o que cada um tinha a dizer. Sempre que era possível, dava a resposta imediatamente, e o que poderia ser executado seria iniciado no dia seguinte. Quando um assunto precisava ser melhor analisado, eu justificava as razões disso e combinávamos de retomá-lo no mês seguinte. E, mês após mês, prosseguimos repetindo esse processo.

Como resultado disso, as reclamações e as divergências foram gradualmente diminuindo no ambiente de trabalho e, por outro lado, houve um aumento das opiniões construtivas. Além disso, um resultado que mereceu ser citado foi a gradativa redução da ocorrência de acidentes.

### *Uma Área de Repouso Central e um Furoh? Azulejado*

Nas fábricas existem áreas de repouso para os trabalhadores, onde eles trocam de roupa, tomam banho e fumam. As instalações de *furoh* são de uso comum, antigas e feitas de madeira. Cada prédio de meu setor possuía um pequeno galpão anexo que era aproveitado como área de repouso. Nos demais setores, havia uma única área de repouso central ao lado do escritório administrativo da fábrica, mas em nosso setor as instalações eram mantidas como antigamente, talvez

pelo fato de não sermos lucrativos. Em razão disso, era difícil controlar os trabalhadores e havia muita ineficiência no seu aproveitamento.

Em prol do bom gerenciamento da mão-de-obra e da economia no uso dos recursos, resolvi reformar um depósito vazio que se localizava perto para transformá-lo em nossa área de repouso central. Contudo, essa proposta encontrou oposição declarada porque, não obstante nosso setor estar causando prejuízos, estávamos propondo um investimento que aumentava os encargos da empresa antes de elaborar um plano para recuperar da lucratividade. Porém, seguindo recomendações, eu já havia inclusive preparado o terreno com rodadas de entendimentos preliminares<sup>8</sup> junto aos departamentos de recursos humanos, de contabilidade e de vendas e, assim, acabamos recebendo permissão para que as obras fossem iniciadas. Com uma verba de 5 milhões de ienes, construímos uma área de repouso central dotada de um *furoh* com amplos espaços azulejados. Foi a primeira vez que um *furoh* azulejado foi instalado na unidade industrial de Osaka.

Quem ficou mais contente com isso foram os 170 funcionários de meu setor. Aparentemente, a sensação que eles tinham era que finalmente a sua existência havia sido reconhecida. Tive a impressão de que, com isso, passei a merecer um grau de consideração maior.

No ano seguinte, por ocasião da elaboração do planejamento das melhorias, fiz com que fosse considerada a instalação de equipamentos de ar-condicionado no valor de 1 milhão de ienes em nossa área de repouso. Isso também ocorreu pela primeira vez na unidade industrial de Osaka. No primeiro verão após a instalação do ar-condicionado, ocorreu um fato inédito: trabalhadores de outros setores que, com inveja, vinham dar uma espiada, acabaram sendo barrados pelos trabalhadores de nosso setor.

## Parte 2: MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA

### *Uma Taxa de Retorno de 40%*

Como havia alegado que os prejuízos de nosso setor eram causados pela inferioridade de nossa tecnologia, eu precisava demonstrar isso. Então, instruí os meus nove assistentes para que revisassem os padrões de produção que durante anos haviam sido deixados de lado, a fim de atualizá-los. Orientei-os também para que, durante a execução dessa atividade, identificassem os problemas dos processos existentes. Para isso dei-lhes um prazo de três meses. Durante esse período, eu analisei as empresas concorrentes quanto à sua situação administrativa, à tecnologia de seus principais produtos e ao andamento de seus investimentos, ao longo de vários anos.

Três meses depois, reuni os meus nove assistentes juntamente com pessoas do departamento de pesquisa básica, departamento de pesquisa aplicada, departamento de vendas e departamento de contabilidade, a fim de discutir tópicos para melhorias. Nessa reunião, foi decidido que os meus assistentes ficariam encarregados de executar as experiências necessárias e que iniciáramos uma pesquisa com duração de um ano. A partir daí, todos os dias, ao dar a volta pela fábrica, não deixava de passar pelo laboratório. Lá ouvia de cada assistente como andavam as experiências e discutamos sobre isso.

Antes que se passasse um ano, vários projetos de melhoria haviam sido executados. Como se tratava de investimentos realizados num setor que dava prejuízos, resolvi adotar uma taxa de retorno sobre investimentos de 40%, em vez de 30%, que era usualmente aplicada pela empresa. Quando restringimos assim o montante a ser investido, as pessoas têm de explorar ainda mais sua sabedoria. Por outro lado, quando conseguimos obter uma taxa acima de 40%, eu destinava o retorno adicional à melhoria das condições de trabalho.

[ 154 ]

## *Anotações de Batalha de um Gerente de Produção*

E assim, de projeto em projeto, conseguimos reduzir o número de pessoas necessário, melhorar nosso fluxo de caixa e elevar o moral do pessoal.

### *Educação de Controle de Qualidade para Mestres e Líderes de Grupo*

Eu estava convencido de que o elevado grau de difusão do ensino no Japão possibilitava a formação de trabalhadores com boa qualificação. Isso me fez pensar em dar aos trabalhadores o treinamento necessário para que pudessem aplicar juntos o controle de qualidade no local de trabalho.

Em 1962, eu era responsável pelo controle de qualidade e fui deslocado do departamento de engenharia para a fábrica. Então, o gerente do setor onde eu estava trabalhando me disse: "Vamos experimentar o que você propõe e ver se o pessoal da fábrica consegue realmente realizar aquilo que você diz que eles conseguiriam". E, assim, pela primeira vez, pude promover melhorias na fábrica juntamente com os mestres, líderes de grupos e operadores. Com isso, pudemos obter não apenas melhorias surpreendentes na qualidade do produto final, mas também economias da ordem de 100 milhões de ienes por ano, geradas pelas racionalizações. Isso fortaleceu ainda mais minha confiança.

Seis meses depois, no cargo de gerente do setor de engenharia da unidade industrial de Kyushu, desenvolvi uma série de projetos que giravam em torno dos equipamentos de eletrolise de banho salino. Durante esse tempo, reuni todos os mestres da fábrica para que passassem por um processo de educação em controle de qualidade e fiz com que cada um deles promovesse reuniões de estudo nas respectivas áreas, a fim de pensar nas melhorias para seu local de trabalho.

[ 155 ]

## Parte 2: MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA

Assim, num período de apenas um ano e meio, conseguimos alcançar resultados significativos de racionalização. As melhorias que tiveram maior destaque tecnológico foram até oficialmente premiadas pela empresa. Foi nessa época que o termo "círculo de controle de qualidade" começou a se tornar conhecido.

Com base nessas duas experiências que eu havia vivenciado anteriormente, resolvi introduzir as reuniões para o estudo do controle de qualidade nesse setor da unidade industrial de Osaka. Decidimos que as reuniões seriam realizadas uma vez por semana, após o expediente de trabalho, com duração de uma hora. O programa de educação estabelecido é descrito a seguir:

### A. Reconhecimento do que é ser um gerente.

(Etapa introdutória com duração de três meses.)

1. A empresa e nós.
2. O mundo e nós.
3. A história da indústria de corantes: a indústria de corantes na Europa e no Japão.
4. A administração e nós.
5. Que é custo?
6. Ponto de equilíbrio.<sup>9</sup>

### B. A abordagem científica.

#### C. Promoção de nosso trabalho.

(Etapa de aplicação prática com duração de nove meses.)

1. Identificação de prioridades (Análise de Pareto).
2. Conhecimento das condições atuais (gráficos, histogramas e gráficos de controle).
3. Estratificação.
4. Análise das condições atuais (diagrama de causa e efeito<sup>10</sup>).
5. Análise de correlação (diagrama de dispersão<sup>11</sup>).

[ 156 ]

## Anotações de Batalha de um Gerente de Produção

Achei que isso seria o suficiente para que eles pudessem promover melhorias. Mais tarde, ao observar esse programa, constatamos que o que cobrimos agora é conhecido como as "Sete Ferramentas do Controle da Qualidade".

Para que pudessemos cobrir o conteúdo desse programa em sessões semanais de uma hora, levamos cerca de um ano. Quando chegamos às técnicas da etapa C desse programa, fizemos com que cada pessoa articulasse a formação de um grupo de estudo, em sua área de trabalho, e sugerimos que comesçassem suas atividades pela avaliação dos padrões de trabalho. O andamento desse processo, bem como seus resultados, ficou de ser apresentado diante de todo o mundo e de uma maneira ordenada. No início, muitas pessoas não gostavam de fazer apresentações diante de outras pessoas. Entretanto, à medida que foram acumulando experiência, passaram a falar em público por iniciativa própria.

Combinamos que uma vez a cada seis meses esse pessoal teria a oportunidade de se reunir com o gerente-geral da fábrica para uma discussão informal. Eu procurei fazer com que, nesses encontros, os mestres apresentassem os resultados que haviam obtidos com a implementação de melhorias. Assim, o gerente-geral da fábrica, que antes se mostrava completamente cético quanto aos benefícios da disseminação do controle de qualidade nas áreas de produção, com base na sabedoria dos trabalhadores, deu-nos a impressão de que estava começando a se interessar por esse "movimento de chão-de-fábrica".

Essas atividades em grupo, em que os mestres desempenham o papel central, contribuíram significativamente para melhorar nossa situação financeira. Como resultado, nossos lucros atingiram o nível de 100 milhões de ienes ao ano. Além disso, recebemos vários prêmios da empresa pelos destaques que alcançamos tecnicamente.

[ 157 ]

## Parte 2: MOTIVAÇÃO NA INDÚSTRIA

### Epílogo

Em nosso setor, todos estavam completamente desanimados com os prejuízos que ocorreram durante anos seguidos, e parecia que a situação havia atingido o nível mais baixo possível. Provavelmente, não havia nada que pudéssemos fazer para tornar as coisas ainda piores.

Porém, conseguimos unir todos os 170 funcionários em torno de um mesmo espírito e engajá-los em atividades de racionalização para que pudéssemos obter lucros em vez de prejuízos.

Nas ocasiões em que tivemos de reduzir a quantidade de trabalhadores houve, também, confrontos diretos com o sindicato. Quando conseguíamos reduzir o custo, o departamento de vendas abatia uma quantia equivalente do preço de venda do produto, e isso dava a impressão de que todo o esforço que realizávamos acabava sendo dissipado. Mas, com isso, o volume de vendas aumentava, e esses aumentos por sua vez reduziam ainda mais os custos. E assim a situação financeira de nosso setor foi saneada.

Como comentei no início do relato deste caso, as vendas mensais foram duplicadas e houve uma reviravolta na situação financeira com a geração de lucros. A ocorrência de acidentes também diminuiu significativamente.

Quando tive de partir desse setor, fui tomado pela emoção e não consegui concluir meu discurso de despedida. Desde então, uma vez ao ano, tenho me reunido com os mestres e líderes de grupos que cooperaram comigo naquela época. Nós já ultrapassamos a marca do vigésimo encontro.

### Anotações de Batalha de um Gerente de Produção

#### Notas do tradutor:

1. Uma das quatro principais ilhas do arquipélago japonês. Localiza-se a sudoeste de Tóquio.
2. Exposição Internacional de Osaka, realizada em 1970.
3. Essa época é pleno inverno no Japão.
4. Os japoneses creditam ao texugo um ar traçoceiro e malicioso.
5. Biscoito crocante japonês à base de arroz.
6. Macarrão japonês.
7. Banheira para banho de imersão no estilo japonês.
8. Prática de busca de consenso cultivada pelos japoneses conhecida como *nemawashi*.
9. É também consagrado o uso da denominação *break even point* em inglês.
10. Conhecido também como Diagrama da Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa.
11. Conhecido também como Diagrama de Relação.