



# Vá ao Gemba!

Longe de ser uma volta no chão de fábrica, 'gemba' representa o local onde as coisas acontecem

O termo "gemba" na comunidade lean passou de obscuro a onipresente e tornou-se tão popular quanto o 'kaizen'. Mas com o aumento de seu uso também houve um aumento do seu uso indevido. Como fazê-lo funcionar? Gemba significa "o verdadeiro lugar" e é destinado a levá-lo até o local onde algo realmente está acontecendo, seja

uma notícia, um evento esportivo ou um chão de fábrica. Seu uso aumentou, incluindo uma abordagem mais abrangente. Exige uma curiosidade profunda para saber o que realmente está acontecendo, não o que você suponha que esteja acontecendo ou que ouviu estar acontecendo.

Em segundo lugar, isso implica em uma habilidade de observação direta de como o serviço é executado. O ob-

jetivo dos comportamentos de 'gemba' é entender a realidade atual de uma situação mais claramente.

Em terceiro lugar, ele demonstra um princípio de respeito pelas pessoas. É por isso que você vai até onde o serviço é executado e envolve as pessoas diretamente, sem pressupor que esteja sabendo a resposta à distância.

Eis quatro medidas que você poderá adotar para ir a gemba com mais sucesso:

## O gemba é onde quer que a atividade seja executada e que você esteja tentando saber e entender. Descubra o ponto de atividade: este é o seu gemba

- 1. Identifique a sua finalidade:** com muita frequência as pessoas saem para observar sem uma finalidade. É o chamado “management by walking around”, que significa “gerenciamento dando uma volta pela empresa”. Mas sem uma finalidade, isso acaba sendo um passeio, ou “gerenciamento perambulando sem objetivos”. Por que observar? O que você está tentando saber indo para o gemba? Se não conseguir responder a estas perguntas, então nem comece.
- 2. Conheça o seu ‘gemba’:** algumas pessoas se referem ao ‘gemba’ como o chão de fábrica, como se fossem sinônimos. Isso é verdade se o problema estiver relacionado ao chão de fábrica. E não há dúvida que os gestores devem passar mais tempo lá entendendo o que está acontecendo. Mas este não é o único ‘gemba’. Existem problemas que exigem observação na sala da diretoria, no cliente, nas docas de embarque ou na sala de controle. O gemba é onde quer que a atividade seja executada e que você esteja tentando saber e entender. Descubra o ponto de atividade: este é o seu gemba.
- 3. Observe com uma estrutura:** existe uma diferença entre olhar ao redor e observar. A principal diferença vem da estrutura através da qual você observa. Você apenas vê o que está superficialmente? Você vê os equipamentos, as pessoas e os materiais? Você tem uma estrutura que lhe ajuda

a digerir, analisar e comunicar o que está observando? Temos que usar uma lente e uma linguagem de olhar o trabalho realizado como atividades, conexões e fluxos. Seja na sala da diretoria ou no chão de fábrica, todo o trabalho é composto destes componentes.

- 4. Valide o que você vê:** a coisa mais fácil a fazer é pressupor que o que vemos é uma representação verdadeira da realidade. Entretanto, em geral existem muitas coisas que não podem ser vistas superficialmente. Elas podem incluir decisões tomadas durante o processo na cabeça das pessoas, anormalidades que foram reconhecidas porque não sabíamos a norma ou as variações de uma pessoa para outra que nós não observamos. Uma vez capturadas as suas observações, é melhor testar e confirmar as suas conclusões com quem está realizando o trabalho. Estas não são as únicas informações, porém são uma forma de entender se você tem um bom controle sobre a realidade atual.

Ir ao gemba tornou-se conhecido pelo simples motivo de que é poderosamente eficaz. Mas há mais coisas nele do que o simples fato de você se levantar da cadeira e caminhar. [ ]



**José Maurício Banzato** é diretor do Grupo IMAM