



## O que muitos líderes lean esquecem sobre as caminhadas pelo *gemba*

DARREN WALSH – 10/07/2017

Para garantir que a gestão desempenhe um papel ativo na jornada lean de uma organização e se aproxime dos problemas reais do negócios, muitas organizações estão adotando caminhadas pelo *gemba* como forma de desenvolver uma maior compreensão da situação atual e dos problemas que afetam o desempenho e melhorar sua tomada de decisões.

Mas muitas vezes, apesar das boas intenções da gestão, as caminhadas pelo *gemba* deslizam para a gestão tradicional, e os líderes acabam caminhando e exercendo comando e controle. Em vez de apoiar o propósito, os processos e as pessoas da organização, eles passam direto pelos mesmos problemas e processos recorrentes que os impedem de atingir seus objetivos. **Em vez de aprender sobre o trabalho e encontrar e corrigir problemas, eles se concentram em questões menores aleatórias e saltam para soluções.**

Não importando se você adota uma rotina de gestão formal ou não, os líderes em todos os níveis da organização precisam passar tempo no *gemba*, onde o valor está sendo criado. É necessário que aprendam, desenvolvam suas habilidades de liderança lean e obtenham uma compreensão mais profunda de como sua organização funciona e como eles podem ajudar a criar mais valor para o cliente. Mas se eles quiserem tirar o máximo de uma caminhada pelo *gemba*, uma de minhas melhores dicas é saber o que (e o que não) devem procurar.

Muitos líderes não sabem o que procurar durante uma caminhada pelo *gemba* e, portanto, seu comportamento geralmente pode gerar atividades e desempenho errados. O que muitas vezes vi acontecer são líderes que:

- Apenas vão para o *gemba* quando há um problema ou precisam de alguma informação específica.
- Gastam seu tempo perseguindo desperdícios lean e atividades que não agregam valor (*muda*).
- Focam em questões e problemas aleatórios.
- Procuram ver se as coisas estão limpas, arrumadas e organizadas.
- Verificam se seus colaboradores estão presentes, ocupados e eficientes.
- Desconsideram os problemas recorrentes e as principais questões que afetam o desempenho.



- Não têm uma boa compreensão sobre o que procurar e o que estão observando.
- Têm uma compreensão diferente de seus colegas sobre como as coisas funcionam, sobre os problemas e as ações necessárias.
- Passam seu tempo em uma caminhada pelo *gemba* movendo-se de um departamento ou área para o próximo, novamente buscando problemas e desperdícios.

Lembro-me de uma organização com a qual trabalhei que tinha caminhadas regulares pelo *gemba* - eles desenvolveram um processo formal e muito disciplinado que envolvia a presença regular da equipe de gestão ou de um responsável competente em seu lugar. Mas eles passavam pelos problemas de desempenho do negócio sem sequer uma breve discussão - eles estavam realmente mais preocupados em procurar problemas de limpeza e de pessoal e completar a rotina de caminhada pelo *gemba* do que encontrar os principais problemas, que, se resolvidos, poderiam ajudar a mover a organização para a frente.

Os líderes podem passar direto por problemas recorrentes, processos ruins e colaboradores que precisam de ajuda - mas não porque sejam líderes ruins, míopes ou com deficiência auditiva. Eles são pessoas boas e inteligentes que simplesmente não aprenderam a ver o fluxo, não projetaram seus processos para fluir e/ou não têm um plano, a mentalidade certa, o conhecimento ou a capacidade.

Então, o que pode ser feito? Para melhorar a eficácia de suas caminhadas pelo *gemba* e acelerar o desenvolvimento da liderança lean, você pode...

1. **Estabelecer um propósito para sua caminhada.** Deve-se aprender, descobrir e desenvolver uma maior compreensão do trabalho, além de obter consenso entre a equipe de gestão sobre os problemas que impedem seu pessoal de vencer e ser bem sucedido.
2. **Desenvolver um plano para sua caminhada.** Esse plano deve seguir o fluxo do valor através da cadeia de valor ou do processo de suporte - assim você eliminará a flutuação entre processos separados e achará mais fácil desenvolver suas habilidades de observação.
3. **Desenvolver o lean dentro de sua cadeia de valor e de seus processos de suporte.** Isso torna mais fácil enxergar o fluxo com uma mistura de trabalho padronizado, gestão visual, fluxo de uma só peça, sistema PEPS e sistema puxados.
4. **Parar de procurar *muda* (trabalho que não agrega valor).** Se você olhar profundamente, é provável que você encontre milhares de exemplos de desperdícios, questões a serem resolvidas e problemas. Em vez disso, concentre-se em encontrar *muri* (sobrecarga) e *mura* (variação/irregularidade) e verifique se as linhas de frente estão lidando com a redução de *muda* e observando o fluxo de valor.
5. **Pare de focar em manter as pessoas ocupadas e eficientes.** Em vez disso, concentre-se na eficácia do



fluxo de valor; caso contrário, você acabará escondendo muitas de suas maiores oportunidades ou melhorias em potencial.

Para desenvolver capacidade, a equipe de liderança precisa praticar o desenvolvimento de suas habilidades de observação para que possam entender como um processo está funcionando, se os colaboradores precisam de ajuda e se as atividades de melhoria ajudam a mover a organização para mais perto de seu Norte verdadeiro.

**Fonte:** [Lean Enterprise Institute](#)

