

# Guia orientativo para **Gemba Walk**:

Importância e passos para implementação



Joanan **Delmond**

Consultor **Borgatti Consulting**

## GEMBA WALK: Importância e Passos para implementação!

O termo japonês "**Gemba**" significa "lugar real" ou "lugar onde o valor é criado", referindo-se ao espaço onde as operações de uma empresa realmente acontecem, como o chão de fábrica.

A prática do **Gemba Walk** envolve uma visita estruturada a esses locais, permitindo que gestores e especialistas observem diretamente os processos e interajam com a equipe.

Essa abordagem é essencial para entender a realidade operacional, promover melhorias contínuas e fortalecer a cultura organizacional.

### ✓ O que é Gemba Walk?

1

**Jornada Programada:** É uma visita sistemática ao longo do fluxo operacional, com horários e objetivos definidos.

2

**Liderança Servidora:** Estimula uma liderança que apoia e facilita o trabalho dos colaboradores, em vez de apenas supervisioná-los.

3

**Uso do PDCA:** Integra o ciclo de planejamento, execução, verificação e ação para garantir melhorias contínuas.

4

**Identificação de Oportunidades:** Foca na detecção de melhorias e resolução de problemas em tempo real.

5

**Quadros de Gestão:** Inclui visitas a áreas de gestão à vista, priorizando indicadores de desempenho críticos.

6

**Aprendizado e Interação:** Proporciona um espaço para diálogo e troca de ideias entre operadores e gestores.



### O que Não é Gemba Walk?

1

**Tour Aleatório:** Não se trata de uma visita improvisada ou sem propósito definido.

2

**Vigilância ou Cobrança:** Não é um mecanismo de controle ou crítica direta aos colaboradores.

3

**Solução Pronta:** O objetivo não é apresentar soluções imediatamente, mas sim ouvir e entender as questões levantadas pela equipe.

## Princípios Fundamentais do Gemba Walk

1

**Roteiro Planejado:** Elabore um plano de visita e informe todos os envolvidos para que se preparem adequadamente.

2

**Objetivos Claros:** Estabeleça indicadores de melhoria específicos que guiarão a caminhada, focando em temas críticos.

3

**Observação Atenta:** Esteja atento a melhorias potenciais que não estão sendo monitoradas formalmente, como condições de trabalho e fluxos de material.

4

**Foco em Processos:** Concentre-se na eficiência dos processos em vez de atribuir culpa a indivíduos.

5

**Perguntas em vez de Respostas:** Incentive uma cultura de questionamento, registrando observações para discutir posteriormente.

6

**Respeito Mútuo:** Mantenha um ambiente de respeito e empatia durante a interação com a equipe.

## Passos para Implementação do Gemba Walk



PASSO  
1



### Defina seus objetivos prioritários

Escolha um ou dois temas críticos (como produtividade ou qualidade) para focar durante a caminhada. Isso ajuda a concentrar a atenção e os esforços em áreas que realmente precisam de melhoria, evitando a dispersão em múltiplos pontos.

PASSO  
2



### Envolva todos e defina papéis

Comunique a metodologia do Gemba Walk a todos os envolvidos, esclarecendo os objetivos e a importância da prática. Defina papéis claros, incluindo um coordenador responsável por garantir a execução da metodologia e participantes que trarão perspectivas valiosas.

PASSO  
3



### Planeje o roteiro e os níveis envolvidos

Elabore um roteiro detalhado que abranja os principais fluxos de trabalho, considerando a complexidade das operações. O planejamento deve incluir a duração das visitas (geralmente entre 15 a 30 minutos por posto de trabalho) e a frequência de cada nível gerencial.

PASSO  
4



### Prepare um checklist e guia de atitude

Desenvolva um checklist que inclua perguntas específicas sobre pessoas, desempenho de processos e condições de trabalho. Junto a isso, crie um guia de atitudes desejáveis, lembrando os participantes da importância de manter uma postura aberta e respeitosa.

PASSO  
5



### Execute o roteiro durante a caminhada

Mantenha o foco nos processos e incentive a equipe a compartilhar suas observações. Registre tudo em anotações, fotos ou gravações, e evite discutir questões que não estejam ligadas ao roteiro.

PASSO  
6



### Feedback Construtivo e Report de Acompanhamento

Após a caminhada, reúna os participantes para discutir as observações e identificar planos de ação. O coordenador deve compilar um relatório que sintetize as oportunidades identificadas, garantindo que todos os envolvidos acompanhem a evolução das ações propostas.

## Exemplo para Roteiro Prático de Gemba Walk

### Passo 1: Defina seus objetivos prioritários

Desperdício  
Atacado?

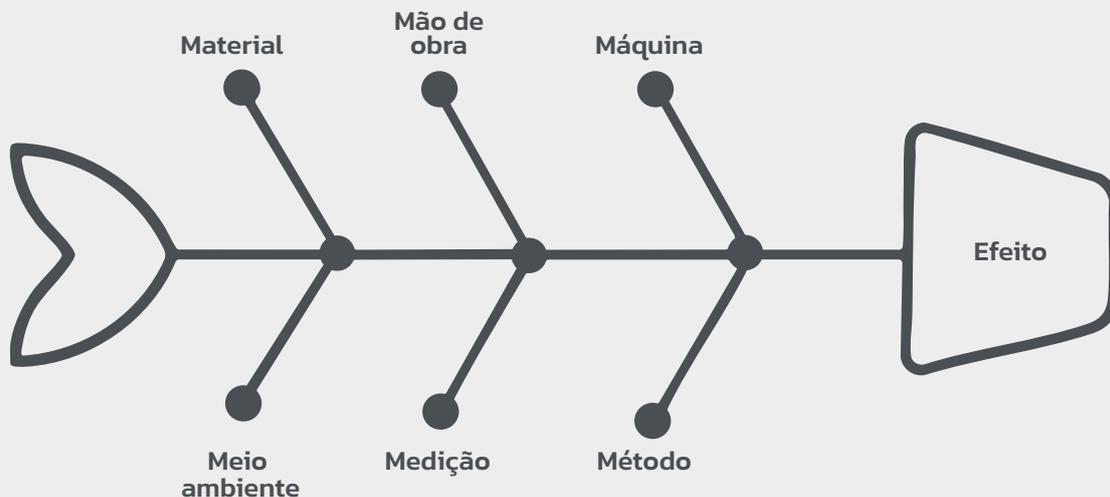
- Superprodução
- Espera
- Movimentação
- Defeitos
- Estoque
- Superprocessamento
- Transporte

\*Se possível selecione dois indicadores.

### Passo 2: Envolver todos relacionados ao roteiro e defina os papéis

Equipe

### Passo 3: Planeje o roteiro e os níveis envolvidos



Levantamento de possíveis causas raízes

## Passo 4: Prepare o Check List e o Guia de Atitude

✓ Um Checklist pode conter as seguintes questões:

### Relacionadas às Pessoas e ao Foco:

- Olá, como estão vocês hoje?
- Sabem quais questões prioritárias que estamos focando?
- Existem dificuldades para melhorar nessas questões?

### Relacionadas ao desempenho dos processos:

- Quais indicadores de desempenho de processo utilizados? Estão bons?
- Há um “quadro” de indicadores e ações de melhoria? Está Atualizado?
- Qual processo estão trabalhando no momento?
- Existe padrão para esse processo e setup? É fácil de cumprir?
- Ocorrem problemas com esse processo? E outros? De que tipo?
- Vocês conseguem resolver esses problemas para não ocorrerem mais?
- Tem metodologia para descobrir e tratar a causa raiz do problema?
- Existem atividades desnecessárias que poderiam ser eliminadas?

### Relacionadas à Qualidade:

- Os produtos estão facilmente identificados antes e depois do processo?
- Os produtos desse processo são todos aprovados?
- Por que existem reprovações? São recorrentes?
- Como poderíamos evitar reprovações?

### Relacionados às perdas e desperdícios de materiais:

- Existem perdas de materiais na execução desse processo?
- Como elas poderiam ser evitadas?

### Relacionadas à Organização e Segurança do Trabalho:

- O ambiente de trabalho está organizado e em condições seguras?
- Vocês possuem as ferramentas necessárias para as tarefas?
- Tudo que está na área é necessário e está em boas condições?
- Esses materiais estão no lugar certo? Por que estão aqui?
- Vocês tiveram o treinamento necessário para as tarefas?
- Existem acidentes nessa área de trabalho?
- Vocês estão com os equipamentos de segurança adequados?
- As máquinas possuem condições seguras?

### Layout da Planta:

- O Layout facilita o Fluxo de materiais?
- O Foco está em organização por células ou por processos?

### Estrutura física das instalações:

- A estrutura física está em boas condições?
- A sinalização para movimentação está adequada?
- Os equipamentos estão em boas condições?



## Passo 5: Siga o roteiro, faça perguntas, anotações e obtenha compromissos

### Caminhe com o time ao longo do roteiro e tenha em mãos:

- ✓ Fluxo dos postos de trabalho, com os nomes dos
- ✓ Colaboradores e liderança;
- ✓ Checklist;
- ✓ Guia de atitude;
- ✓ Recursos para registro (bloco de anotações e celular para fotos, filmagens ou gravações de mensagens de voz) – estes registros serão utilizados posteriormente.



Lembre-se de manter o **OLHAR PARA OS PROCESSOS** e não para julgar as pessoas ou procurar culpados. **Este é um compromisso importante.**

Mesmo quando o problema aparentemente possa ser gerado por uma falta de habilidade e conhecimento de algum colaborador, a causa provável estará nos processos de integração, treinamento, acompanhamento de performance e suporte.



**FAÇA PERGUNTAS:** Quando identificada uma oportunidade, avance com as perguntas clássicas: O quê? Como? Quando? Por quê? E faça mais 'por quês'?

Durante a caminhada, o foco das conversas deve sempre estar no sentido de oportunidades dos processos, evitando assuntos diversos que não estejam ligados ao roteiro.

Durante a visita, é importante ter uma mentalidade de aprendizado, estar aberto a diferentes perspectivas e observar o trabalho com atenção crítica.

É comum que os gestores fiquem presos em suas próprias ideias e não percebam os problemas que estão diante deles.

**Estar atento e ouvir o que os colaboradores têm a dizer é fundamental para a identificação de verdadeiras oportunidades de melhoria.**

Os colaboradores que executam as tarefas diariamente têm uma visão privilegiada dos processos e, muitas vezes, possuem ideias valiosas para melhorar a eficiência, qualidade e segurança.

Por isso, é fundamental ouvir suas sugestões e ao conversar com os colaboradores, faça perguntas abertas que permitam que eles se expressem livremente.

**Evite perguntas que possam ser respondidas com “sim” ou “não”, pois elas não contribuem para que o colaborador expresse sua opinião de forma completa.**

O objetivo da conversa no **Gemba walk** é entender o processo e identificar oportunidades de melhoria.

**Lembre-se o objetivo não é dar respostas ou soluções imediatas, e sim conduzir para que parta da equipe envolvida com o processo a identificação de problemas, ou oportunidades de melhoria.**

**E ainda:** obter o compromisso destes para atuar firmemente na melhoria identificada, que deve ser registrada e será objeto de questionamento no próximo **Gemba Walk**.



## Conclusão:

O **Gemba Walk**, quando implementado de forma estruturada, é uma ferramenta poderosa para promover uma cultura de melhoria contínua dentro da organização.

Ele não apenas proporciona uma visão clara dos processos operacionais, mas também encoraja a participação ativa dos colaboradores na identificação de problemas e soluções.

Ao valorizar a voz da equipe, a empresa se torna mais ágil e capaz de responder às necessidades do mercado e dos clientes.

O acompanhamento e o feedback pós-caminhada são cruciais para consolidar as melhorias e garantir que o aprendizado seja incorporado nas práticas diárias.

Dessa forma, o **Gemba Walk** se transforma em um ciclo de aperfeiçoamento constante, beneficiando todos os envolvidos.



A **Borgatti Consulting** atua há **30 anos** no mercado.

Somos uma **empresa de consultoria especializada em gestão de operações de alta performance**, que utiliza a combinação de Ciências das Operações e Metodologia Lean Demand Driven com Visão Financeira de Negócio.

Nosso diferencial está na construção de soluções personalizadas, em sinergia com os clientes. **Somos comprometidos com a obtenção de resultados efetivos** do negócio e melhoria da condição competitiva.

**Nossa equipe é formada por um seleto grupo de profissionais altamente qualificados** e nosso foco é trabalhar com poucos clientes simultâneos com compromisso e dedicação na criação e consolidação em conjunto de rotinas de alta performance.

**Alinhamos performance e resultados empresariais pela atuação em diversas áreas:** Estudo da Demanda, Organização da Produção, Gestão da Capacidade, PCP, S&OP, Qualidade, Desenvolvimento de produtos, Suprimento, Logística, Custos, entre outras.





Converse com o nosso time e entenda como podemos  
acelerar a transformação pela eficiência do seu negócio.

 +55 11 5087-8871

 @borgatti.consulting

 Borgatti Consulting