# Imagens e palavras

*O uso de recursos visuais em projetos de melhoria potencializam o envolvimento e, consequentemente, o resultado.*

Claudemir Oribe (*)

*"O meio é a mensagem."*

***Herbert Marshall McLuhan***

*Educador, filósofo e visionário da comunicação.*

A comunicação é um dos mais poderosos instrumentos das relações humanas. Ela tem sido usada desde os primórdios da civilização como um elemento chave para a obtenção de recursos, as conquistas e para a evolução do conhecimento, proporcionando bem estar a todos os povos. A falta da comunicação adequada pode provocar confusão, pânico e despertar sentimentos negativos bastante fortes. Desde os escritos do livro de Gênesis sobre a Torre de Babel[i], quando Deus impediu sua construção criando as línguas, até os dias de hoje, na era da informação, a comunicação está sempre presente e sendo empregada, para as boas e más obras.

No que diz respeito aos projetos de melhoria, a comunicação pode também ser um recurso fundamental para potencializar o desempenho dos grupos e, consequentemente, para o resultado propriamente dito. Ele permite a autogestão e, portanto, desenvolve pessoas. É preciso fazer pessoas antes de fazer produtos.

Segundo McLuhan – o grande visionário que previu a internet e criou o termo *aldeia global*, o meio é a mensagem[ii]. Então é preciso que o meio transmita de forma adequada para que a mensagem certa seja transmitida. E uma das melhores maneiras é por meio de recursos visuais, na forma de quadros de gestão à vista. Eles são simples e estão sempre visíveis, não dependendo de ter de acessá-los para serem lidos. Os quadros de gestão à vista já são muito empregados nas empresas para a gestão de resultados de maneira geral, podendo ser utilizados para a gestão da melhoria contínua[iii].

Os objetivos dos recursos visuais na gestão à vista são muitos como, por exemplo, envolver, informar, lembrar, engajar, estimular, auxiliar a análise, inspirar, fomentar a participação, criar a sensação de pertencimento, impor ritmo, dar feedback e reconhecer resultados e o esforço. Embora não seja a

intenção, elas também acabam ainda por cobrar e pressionar pelos objetivos e prazos pretendidos, porém, desde que de forma positiva.

Com relação ao conteúdo, os quadros podem conter os grupos, seus componentes, incluindo nomes, fotos, setores, cargos e sua função na equipe, e os temas sobre os quais estão trabalhando com resultados atuais, objetivos metas e cronograma, evidentemente em forma gráfica e, se possível, feito com capricho usando cores e imagens. Podem conter também, como recurso de aprendizagem, conceitos, como o PDCA, e as etapas MASP - o método de resolução de problemas mais popular e poderoso.

Durante a evolução da análise do problema os quadros devem mostrar os diagramas elaborados e as hipóteses de causas identificadas. Se a análise se mostrar difícil, ela pode se apoiar do *CEDAC – Cause and Efect Diagram with Addition of Cards*[iv], para que o processo seja estendido aos colegas, que podem adicionar cartas de fatos relevantes e ideias para soluciona-los. Seja por meio de um diagrama de causa-e-efeito, diagrama de árvore ou CEDAC, a análise deve ser compartilhada, pois se trata de uma parte fundamental do projeto.

Outra etapa também importante, e que merece ser apresentada publicamente é o plano de ação. Este pode ser na forma de Cronograma/gráfico de Gantt, 5W2H ou um combinado de ambos, como fazem as empresas no Japão. Os responsáveis devem ser bem visíveis, se possível com fotos de cada um, além dos prazos planejados e realizados.

Mais adiante, quando na etapa de Verificação, é fundamental publicar os resultados intermediários do projeto, a cada rodada do MASP/PDCA e os resultados finais, atestando ou não o cumprimento do objetivo, seja ele total ou parcial. É positivo, enaltecer a alegria e felicidade da obtenção do resultado e também pelo aprendizado obtido, de forma lúdica e humilde, afinal outros desafios virão.

Ao final de um período, geralmente dentro de um ano, os projetos são encerrados, concluídos ou não. O responsável pela melhoria contínua na empresa pode elaborar um resumo dos trabalhos, seus resultados consolidados para a empresa, e parabenizando e agradecendo às equipes e a todas as pessoas que participaram, se envolveram e contribuíram para o ciclo de melhoria que se encerra. Muitos se lembram de parabenizar, mas poucos se lembram de agradecer. A demonstração de gratidão alheia provoca um sentimento marcante na vida das pessoas.

Não se trata de colocar todo o projeto à vista, mas apenas os elementos essenciais, o que inclui análises, plano de ação e medições de resultados parciais e finais. E o fato dessas informações estarem

públicas, elas se sujeitam ao julgamento de quem as ver, exigindo da equipe maior empenho para que o trabalho esteja correto, tanto no seu desenvolvimento, quando nas conclusões e resultados.

O ambiente de trabalho é o *gemba*[v]. Portanto, os quadros de gestão à vista dos projetos de melhoria contínua podem ser posicionados em salas de reunião, salas de indicadores, corredores, áreas comuns como próximo à copa ou café, e até mesmo no refeitório. Se puder ser inserido num espaço criativo[vi], criado especificamente para tal, seria fantástico, pois uniria a informação com um ambiente inspirador.

Evidentemente, a publicação não é meramente informativa. O quadro pode e deve ser utilizado nas reuniões das equipes e, por isso, precisa ser constantemente atualizado. Mais uma vez: o meio é a mensagem. Se as informações estiverem desatualizadas isso irá passar a impressão de descaso e abandono não da informação, mas da iniciativa da melhoria contínua como um todo, o que seria muito negativo.

Os elementos chave da gestão à vista com uso de recursos visuais são o compartilhamento, o aprendizado, o comprometimento e o reconhecimento. Fazendo um uso útil, agradável e estimulante os quadros humanizam o ambiente de trabalho, promovem a iniciativa, potencializam o resultado e provocam sentimentos de orgulho. São razões mais que suficientes para emprega-los investindo a melhor energia criativa que a empresa possa dispor.

---

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.

## REFERÊNCIAS

IMAI, Masaaki. **Gemba-Kasizen: estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica.** São Paulo: IMAM, 1996.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total TQM**. São Paulo: Nobel, 1994. CEDAC. p. 228-229.

ORIBE, Claudemir Y. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

MANN, David. **Creating a Lean Culture: tool to sustain lean conversions.** Boca Raton: CRC Press, 2015.

SUZAKI, Kiyoshi. **The New Shop Floor Management:** empowering people for continuous improvement. New York: Free Press, 1993.

MARSHALL McLuhan. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Marshall_McLuhan. Acesso em: 14/01/2018.

**WORDS and Pictures**: Direção: Fred Schepisi. Produção: Gerald Di Pego e Fred Schepisi. Estados Unidos: Latitude Productions e Lascaux Films. 2013. 111 min. Color. DVD Sony Pictures.

## NOTAS

[i] Ver Bíblia em Genesis 11:1-9.

[ii] Ver Wikipedia (2018).

[iii] Nos processo de implantação do conceito de manufatura enxuta – o lean manufacturing – os controles visuais exercem um papel ainda mais preponderante sendo comparado a um sistema nervoso da iniciativa. Ver Man (2015, p. 75-113).

[iv] Ver Oakland (1994).

[v] Gemba é uma palavra que significa "verdadeiro lugar" – onde a ação acontece (Imai, 1996).

[vi] Ambiente criativo: espaço destinado exclusivamente às atividades de criação e inovação, contendo todos os recursos didáticos e tecnológicos necessários, além de mobiliário e elementos decorativos que estimulem a permanência e inspirem as grandes ideias pelas pessoas, que sentirão orgulho apenas por frequentar o local.